

*Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement in der
Kinder- und Jugendhilfe
Eine Studie über Entwicklungen, Auswirkungen und notwendige
Veränderungen in Kindertagesstätten unter besonderer
Berücksichtigung Heilpädagogischer Tagesstätten*

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades
Doktor der Philosophie
(Dr. phil.)

eingereicht an der
Technischen Universität Dresden
Fakultät Erziehungswissenschaften

von
Regine Schelle

im
August 2006

Vorwort

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie basieren auf Befragungen in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe und bei Vertretern der öffentlichen Seite und eines Dachverbandes. Auf diesem Wege möchte ich mich bei den MitarbeiterInnen in den Einrichtungen, bei den Tagesstättenleitungen, bei den VertreterInnen der Träger sowie den VertreterInnen der öffentlichen Seite für ihre Offenheit, ihr Engagement und ihre Kooperation sehr bedanken.

Zudem danke ich Herrn Prof. Dr. Niemeyer, der im Vorfeld dieser Dissertationsschrift hilfreiche Anregungen gab. Mein Dank gilt auch Herrn Prof. Dr. Engelhardt, der die Arbeit in jeder Phase ihres Entstehungsprozesses begleitete und unterstützte.

Ich widme die Arbeit meiner Familie, besonders meinen Eltern Sophie und Magnus Schelle.

Oberhaching, im August 2006

Regine Schelle

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Abbildungsverzeichnis	9
Einleitung	10
<u>1.0 Die Qualitätsentwicklung in der ökonomisierten Sozialen Arbeit</u>	14
1.1 Historischer Exkurs: „Qualität“ und das Reichsjugendwohlfahrtsgesetz	14
1.1.1 Die Entstehungsbedingungen	15
- Beginnende Industrialisierung und Erster Weltkrieg	
- Christliche Bewegungen und Reformbewegung	
- Erste staatliche Maßnahmen	
- Erste Auswirkungen staatlichen Eingreifens	
- Notwendigkeit eines einheitlichen Gesetzes	
- Rahmenbedingungen in der Weimarer Republik	
1.1.2 Die Einführung des Gesetzes und seine Auswirkungen	19
- Entstehung und Entwicklung	
- Inhalt und Aufbau	
- Bedeutung des RJWG	
- Kritik am RJWG	
1.1.3 Die Bedeutung für die aktuelle Qualitätsdebatte	23
1.2 Der Begriff der Ökonomisierung	25
1.3 Die Auswirkungen und Erscheinungsformen der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit	26
1.3.1 Die Managementorientierung	26
1.3.2 Der Sprachgebrauch	29
1.3.3 Die Dienstleistungsorientierung	30
- Exkurs: Non-Profit-Organisationen, Dritter Sektor und Sozialmarkt	
1.3.4 Die Privatisierung	34
1.3.5 Die Neugestaltung der Beziehungen	34
1.3.6 Die Kritik und der Wahn	36
1.4 Die Entstehungszusammenhänge der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit	38
1.4.1 Die Ökonomik als Teil der Sozialen Arbeit	38
1.4.2 Die Ökonomisierung als Folge programmatischer Defizite	39
1.4.3 Die Ökonomisierung als Folge organisatorischer Defizite	42
- Organisatorische Defizite in NPOs	
- Organisatorische Defizite in Wohlfahrtsverbänden	
- Strategie 1: Expansion	
- Strategie 2: Expertentum	

- Strategie 3: Verwaltungsreformen	
- Ökonomisierung als neue Strategie	
1.4.4 Die Ökonomisierung als Folge gesellschaftlicher Rahmenbedingungen	49
1.4.4.1 Der steigende Problemdruck und neue Herausforderungen	49
- Demographischer Wandel und Krise der „Normalfamilie“	
- Wandel der Arbeitsgesellschaft	
- Globalisierung	
- Ökonomisierung in allen Lebensbereichen	
- Auswirkungen	
1.4.4.2 Die Finanzkrise	56
1.4.4.3 Die Kritik am Sozialstaat	57
1.4.4.4 Die Verwaltungsreform	60
1.4.4.5 Die Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen	62
1.4.4.6 Der Einfluss der Europäischen Union	65
- Zusammenfassung der Kapitel	
1.5 Die Qualitätsbewegung in der Sozialen Arbeit	69
1.5.1 Die Klärung der Begrifflichkeiten	69
1.5.1.1 Der Begriff der Qualität	69
- Sichtweisen der Qualität	
- Dimensionen der Qualität	
- Relativität der Qualität	
- Objektivität der Qualität	
- Dienstleistungsqualität	
- Qualität im sozialen Bereich	
1.5.1.2 Die Begriffe des Qualitätsmanagements, der Qualitätssicherung und der Qualitätsentwicklung	75
1.5.2 Die Entstehungsbedingungen der Qualitätsbewegung in der Sozialen Arbeit	76
- Gesellschaftliche Rahmenbedingungen	
- Programmatistische Defizite	
- Organisatorische Defizite	
- Anbieterorientierung	
- Finanzkrise	
- Legitimationsdruck	
- Gesetzliche Rahmenbedingungen	
1.5.3 Die Qualitätsentwicklungsmodelle	81
 <u>2.0 Die Untersuchung zur Qualitätsentwicklung in Heilpädagogischen Tagesstätten</u>	 87
2.1 Die Zielsetzung und Erkenntnisinteressen der Untersuchung	87
2.2 Die Wahl und Entwicklung der Forschungsmethode	88
2.2.1 Die Grundlagen der qualitativen Sozialforschung	89
- Forschungsgegenstand	
- Grundsätze der qualitativen Sozialforschung	

- Ziele der qualitativen Sozialforschung	
- Qualitative Theoriebildung	
- Qualitative Methoden	
- Vorliegende Untersuchung als qualitative Forschungsarbeit	
2.2.2 Die Datenerhebung als qualitatives Interview	92
- Kennzeichen des qualitativen Interviews	
- Klassifizierung qualitativer Interviews	
2.2.3 Die Auswahl des Untersuchungsfeldes und der Befragten	95
- Kontext der Heilpädagogischen Tagesstätten in München	
- Auswahlverfahren	
- Forschungsstand im Untersuchungsfeld	
2.2.4 Der Interviewleitfaden	101
- Entwicklung des Leitfadens	
- Anwendung des Leitfadens	
2.3 Das Vorgehen bei der Untersuchung	106
2.3.1 Die Untersuchungsvoraussetzungen des Forschers	106
2.3.2 Das Vorgehen bei der Datenerhebung	107
- Interviewsituation	
- Ablauf der Interviews	
- Verhalten des Interviewers	
2.4 Das Vorgehen bei der Auswertung	109
2.4.1 Die theoretischen Grundlagen und Vorüberlegungen	109
2.4.2 Die Bestimmung des Ausgangsmaterials	111
2.4.3 Die Ziele der Auswertung	112
2.4.4 Der Ablaufplan der Auswertung	113
2.4.4.1 Die Transkription	115
2.4.4.2 Die Einzelfallauswertung	116
2.4.4.3 Die Fallauswertung	117
2.4.4.4 Die fallübergreifende Auswertung	118
2.4.4.5 Die Typisierung	118
2.4.4.6 Die Auswertung des Umfeldes	119
2.4.4.7 Die abschließende Interpretation	119
2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung	120
2.5.1 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse in den Heilpädagogischen Tagesstätten	120
2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen	121
2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen	150
2.5.2 Die Darstellung und Interpretation der fallübergreifenden Ergebnisse	181
2.5.2.1 Der Vergleich der Fallauswertungen	182
2.5.2.2 Der Vergleich der Funktionsgruppen	185
2.5.2.3 Der Vergleich der Qualitätsentwicklungskonzepte	191
2.5.2.4 Die Schwerpunkte der fallübergreifenden Auswertung	207
2.5.2.5 Die Typisierung	209
2.5.2.6 Die Erkenntnisse der fallübergreifenden Auswertung	220
2.5.3 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Umfeldauswertung	226

2.5.3.1	Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure	226
2.5.3.2	Die Auswertung des Umfeldes	258
2.5.3.3	Die Erkenntnisse der Umfeldauswertung	273
2.5.4	Die Zusammenfassung der Ergebnisse	278
2.5.4.1	Die Überprüfung der Erkenntnisinteressen	278
2.5.4.2	Die Faktoren der Übertragbarkeit der Ergebnisse	290
2.6	Die Gütekriterien und Gültigkeit der Untersuchung	293
2.6.1	Die theoretischen Vorbemerkungen	293
	- Unterschiede zur quantitativen Sozialforschung	
	- Kriterien der Wissenschaftlichkeit	
	- Methodische Prinzipien der qualitativen Sozialforschung	
2.6.2	Die Gütekriterien der Datenerhebung	295
	- Mögliche Fehler während der Datenerhebung	
	- Wege zur Fehlervermeidung	
2.6.3	Die Gütekriterien der Auswertung	297
	- Mögliche Fehler während der Auswertung	
	- Wege zur Fehlervermeidung	
2.6.4	Die Gütekriterien der gesamten Untersuchung	299
3.0	<u>Der Entwurf einer erfolgreichen Qualitätsentwicklung</u>	303
3.1	Die Merkmale der Kinder- und Jugendhilfe	303
	- Kinder- und Jugendhilfe als Dienstleistung	
	- Erbringungskontext	
	- Arbeitsfeld	
	- Sozialpädagogisches Handeln	
	- Erfolge und Effekte	
	- Sozialpädagogische Qualität	
	- Konzepte zur Bestimmung (sozial)pädagogischer Qualität	
3.2	Die Merkmale eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells	315
	- Ergebnisse der Studie	
	- Gegenstand der Qualitätsentwicklung	
	- Aufgaben der Qualitätsentwicklung	
	- Grenzen der Qualitätsentwicklung	
3.3	Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells	321
	- Reflexion und Kommunikation	
	- Zielorientierung	
	- Zirkularität	
3.3.1	Phase 1: Einführung	324
	- Qualitätsdiskussion führen	
	- Qualitätspolitik festlegen	
	- Voraussetzungen analysieren	
	- Konzept / Modell auswählen und abändern	
	- Exkurs: Umgang mit bewährten Elementen: Supervision	

- Beteiligungsformen festlegen	
- Informationswege festlegen	
- Möglichkeiten der Kontinuitätsgewährleistung festlegen	
- Kontrollmöglichkeiten festlegen	
- Organisationsstruktur abstimmen	
3.3.2 Phase 2: Erarbeitung und Aneignung	336
- Ziele definieren (Leit-, Teil- und Handlungsziele)	
- Zielführende Kernprozesse ermitteln	
- Kernprozesse analysieren, beschreiben	
- Schnittstellen / Verantwortlichkeiten regeln	
- Kriterien zur Erfolgsbeurteilung erarbeiten	
- Form der institutionalisierten Reflexion festlegen	
- Ergebnisse dokumentieren (Handbuch)	
- Ergebnisse mit der Organisationsstruktur abstimmen	
3.3.3 Phase 3: Umsetzung in die Praxis	354
3.3.4 Phase 4: Auswertung und Kontrolle	354
- Ergebnisse der institutionalisieren / externen Reflexion auswerten und Prozesse weiterentwickeln	
- Institutionalisierte Reflexion weiterentwickeln	
- Ergebnisse mit der Organisationsstruktur abstimmen	
- gesamtes QE-Konzept/ Modell kontrollieren und bewerten	
3.4 Die Bewertung verschiedener Modelle	356
- Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9000ff.	
- EFQM nach TQM	
- Evaluationsverfahren (kriterienbezogenes QM, internes QM)	
- Benchmarking	
- Zusammenfassung	
3.5 Die inneren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung	366
3.5.1 Die Beteiligung der MitarbeiterInnen	366
3.5.2 Die Beteiligung der AdressatInnen	371
3.5.3 Die Organisationsstruktur	376
3.5.4 Die Leitung und das Management	376
- Management einer sozialen Einrichtung	
- Verantwortung der Leitung	
- Verantwortung des Trägers	
3.6 Die äußeren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung	386
3.6.1 Das Finanzierungssystem der Kinder- und Jugendhilfe	386
- Kontrakte nach dem Neuen Steuerungsmodell	
- Entgeltvereinbarungen nach §§78a ff. SGB VIII	
- Entwurf einer Leistungs- sowie Qualitätsentwicklungsbeschreibung	
3.6.2 Die Aufgaben der Organe der Kinder- und Jugendhilfe	397
- Aufgaben der staatlichen Seite in Großbritannien	
- Fachlich regulierter Qualitätswettbewerb	
- Aufgaben des Jugendamtes	
- Aufgaben des Jugendhilfeausschusses	

- Aufgaben des Landesjugendamtes	
- Aufgaben der Entgeltkommission	
3.6.3 Die Kooperation zwischen den Akteuren der Kinder- und Jugendhilfe	406
- Warum Kooperation?	
- Gelingende Kooperation	
- Aktuelle Kooperationsprozesse	
- Netzwerke	
- Netzwerkmodell für kooperative Qualitätsentwicklung	
3.6.4 Die Ausbildung und wissenschaftlichen Grundlagen	415
- Ausbildung	
- Wissenschaft	
Zusammenfassung und Schlussbemerkung	420
Literaturverzeichnis	424

Anhang 1. Teil

Einzelfallauswertungen HPT 3-9, Fallauswertungen HPT 3 – 9 ,
Einrichtungsübergreifender Kategorienvergleich, sämtliche Themenmatrizen

Anhang 2. Teil

Interviewtexte (Abteilung Kindertagesbetreuung, HPT1-9, Jugendamt,
Landesjugendamt, Geschäftsstelle Entgeltkommission, Dachverband)

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Dimensionen der Qualität im sozialen Bereich	74
Abb. 2	Werkzeuge des Qualitätsmanagements	82
Abb. 3	Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis	305
Abb. 4	Qualität im sozialpädagogischen Feld	311
Abb. 5	Zirkulärer Ablauf einer Qualitätsentwicklung	322
Abb. 6	Dreiegliedertes Zielsystem	337

Einleitung

Zu Beginn der 1990er Jahre entstand in der Sozialen Arbeit eine Debatte um die Qualität ihrer Hilfeleistungen in ungeahntem Ausmaß. Seitdem sehen sich alle „sozialstaatlichen Infrastrukturleistungen (...) kritischen Fragen nach ihrer Qualität gegenüber, müssen sich um Qualität bemühen, müssen Qualität dokumentieren, müssen sich hinsichtlich ihrer Qualität überprüfen lassen und müssen schließlich – wie könnte es anders sein – ihre Qualität kontinuierlich verbessern“ (Helmke u.a. in Galiläer 2005: 9). Für die Einrichtungen und Träger der Kinder- und Jugendhilfe ist es spätestens seit der Einführung der §§ 78a ff. SGB VIII im Jahr 1999 unausweichlich geworden, die Effektivität der Leistungen sowie eine strukturierte und planmäßige Verbesserung der sozialpädagogischen Prozesse durchzuführen. Eine unüberschaubare Zahl von Publikationen entstand in diesem Zeitraum. Sie geben Verfahrenshinweise, entwickeln praktische Umsetzungsvorschläge und liefern Praxisberichte zur Qualitätsentwicklung.

In den letzten Jahren hat sich die Qualitätsdebatte in der Sozialen Arbeit aber gewandelt und ihren Schwerpunkt verlagert. Nicht nur die rückläufige Anzahl der Veröffentlichungen und der Fortbildungsangebote belegen dies. Die Qualitätsdebatte überschritt ihren Höhepunkt in den ersten Jahren des neuen Jahrhunderts. Es wirkt, als sei die Diskussion gegenüber neuen Modernisierungsthematiken, wie der Sozialraumorientierung und der damit verbundenen Sozialraumbudgetierung, in den Hintergrund getreten. Von einer „Unwiderstehlichkeit einer Dampfwalze“ (Müller in Treeß 1999: 2) der Diskussion und davon, dass Qualität *das* Medium ist, „in dem das Soziale Management seine Macht, seinen Anspruch, die Soziale Arbeit zu bestimmen“ verwirklicht (Volz 2000: 176), kann in dieser Form nicht mehr die Rede sein. Im Verlauf der Debatte haben sich überhöhte Erwartungen und Befürchtungen, die mit der Qualitätsentwicklung verknüpft waren, relativiert und als Ergebnis entstanden theoretische Überlegungen und Konzepte, die für den sozialen Bereich umsetzbar und maßgeschneidert sind. Verfolgt man die Entwicklung der Qualitätsdebatte, so gewinnt man den Eindruck, dass nicht allein aus fachlichen Motiven über Qualität diskutiert wird. Die Forderung nach gesteigerter Qualität ist immer häufiger eng mit politischen und wirtschaftlichen Interessen verknüpft. Sie dient nach mancher Ansicht den Kostensenkungen und schafft einen zunehmenden Leistungsdruck, um den Konkurrenzkampf zwischen Anbietern sozialer Dienstleistungen zu verschärfen.

Und trotz dieses Wandels: Die fachliche Diskussion innerhalb der sozialen Arbeitsfelder wird nach wie vor von der Qualitätsdebatte geprägt, wenn auch nicht mit dem Aufschrei und dem Aufsehen, wie es zu Beginn der 1990er Jahre der Fall war. Die Qualitätsentwicklung ist keine reine Modeerscheinung, sondern eine zentrale Perspektive der Legitimation und Weiterentwicklung der Sozialen Arbeit (vgl. Merchel 2004: 7). Sie prägte Begriffe und Verfahren in den sozialen Einrichtungen, die mittlerweile in das Handlungs- und Methodikrepertoire der fachlichen Auseinandersetzungen Einzug hielten. Sie hob vor allem die entscheidende Bedeutung aller Beteiligten, der AdressatInnen, der öffentlichen Seite, der Öffentlichkeit etc., für die Qualität der Arbeit in einer sozialen Einrichtung heraus. Die Qualitätsdebatte brach mit dem Tabu, über Wirkungen und Zielerreichungen der sozialen Dienstleistungen zu sprechen und regte verschiedene Forschungsprojekte an, die sich mit dieser Thematik in einer angemessenen wissenschaftlichen Form auseinandersetzen.

Vertieft man sich in die Diskussion über Qualitätssteigerungen und -bemühungen in der Sozialen Arbeit, so fällt auf, dass sie sehr umfangreich geführt wurde und wird. Dem ungeachtet vermisst man etwas: eine Auseinandersetzung mit ihren *Auswirkungen* in

der Praxis. Was Qualitätsentwicklung auf welche Art und Weise in den Einrichtungen verändert hat, wie sie sozialpädagogische Arbeit mit den AdressatInnen beeinflusst hat - all das sind Aspekte, die nur in kleinen Anfängen erforscht und erörtert werden. Was ist von der umfassenden Diskussion in der Praxis geblieben? Über zehn Jahre scheint ein ausreichender Zeitraum, um sich als Träger und Einrichtung mit den Ergebnissen der Debatte zu beschäftigen, sie sich anzueignen und entsprechend umzusetzen. Sind solche Erwartungen an die Fachkräfte gerechtfertigt?

Die vorliegende Forschungsarbeit verfolgt das Ziel, zu klären, welche Auswirkungen die jahrelang geführte Qualitätsdiskussion in der Sozialen Arbeit auf die Praxis hat. Die Studie zeigt die Hintergründe und Entstehungsgeschichte der Qualitätsdiskussion auf. Aufbauend auf einer Untersuchung im Forschungsfeld entwickelt die Arbeit Rahmenbedingungen für eine Umsetzung einer erfolgreichen Qualitätsentwicklung. Aspekte, von denen abhängt, dass die Effekte der Qualitätsdebatte in einem erfolgreichen Qualitätsentwicklungsprozess in einer Einrichtung münden, werden ebenso wie die Voraussetzungen für positive als auch negative Effekte herausgearbeitet und ergründet. Zusammenhänge und Abhängigkeiten im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe werden verdeutlicht und die Bedeutung des Kontextes einer Qualitätsentwicklung hervorgehoben. Die Forschungsarbeit bezweckt, eine intensive Diskussion über die Auswirkungen der Qualitätsdebatte anzuregen, notwendigen Veränderungsbedarf aufzuzeigen und die Möglichkeiten einer Qualitätsentwicklung realistisch darzustellen.

Die Studie richtet sich an Personen, die Bedingungen für eine sinnvolle Qualitätsentwicklung kennen lernen wollen und an den Zusammenhängen und Abhängigkeiten im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe interessiert sind. Die Forschungsarbeit ist hilfreich für die, die planen, Qualitätsentwicklung bei einem Träger, einer Einrichtung, in der gesamten Kinder- und Jugendhilfe erfolgreich umzusetzen und ihren Aufgaben- und Verantwortungsbereich dabei auszufüllen.

Das **erste Kapitel** zielt darauf ab, den historischen Hintergrund und den aktuellen Stand der Qualitätsdiskussion in der Sozialen Arbeit zusammenzufassen. Die Leitfrage dieses ersten Kapitels ist, warum und mit welchen Zusammenhängen Qualitätsentwicklung bzw. Qualitätsmanagement in den Mittelpunkt des Interesses der Sozialen Arbeit gerückt ist. Das Kapitel verdeutlicht, dass die Bemühungen um Qualitätsverbesserung keine neuen Entwicklungen sind, sondern in ihrem entstehungsgeschichtlichen Kontext beurteilt werden müssen. Da dieser Kontext von der Ökonomisierung der Arbeitsbedingungen im sozialen Bereich gekennzeichnet ist, widmet sich Kapitel 1 der Qualitätsentwicklung in der ökonomisierten Sozialen Arbeit.

Ein historischer Exkurs zu Beginn (1.1) macht darauf aufmerksam, dass bereits mit den ersten staatlichen Maßnahmen in der Kinder- und Jugendhilfe und dem Reichsjugendwohlfahrtsgesetz, das 1924 in Kraft trat, staatliche Impulse gesetzt wurden, um fachliche Qualität gesetzlich festzulegen und zu erwarten. Basierend auf einer Klärung des Begriffes „Ökonomisierung“ (1.2) werden ihre aktuellen Auswirkungen und Erscheinungsformen innerhalb der sozialen Arbeitsfelder in 1.3 beschrieben. Abschnitt 1.4 behandelt die Entstehungsursachen der Ökonomisierung. Er beleuchtet die Ursachen für einen Bedeutungsgewinn der Ökonomisierung aus zwei Perspektiven: zum einen aus der Sicht, dass die Soziale Arbeit selbst zu dieser Entwicklung beigetragen hat, zum anderen aus der Sicht, dass sich die äußeren Rahmenbedingungen so verändert haben, dass diese eine ökonomisierte Soziale Arbeit fordern. Der letzte Abschnitt des Kapitels (1.5) hebt hervor, dass auch die Qualitätsbewegung in der Sozialen Arbeit innerhalb der Zusammenhänge der

Ökonomisierung zu verorten ist. Nach einer Auslegung der Begriffe Qualität sowie Qualitätssicherung, -management und -entwicklung, folgt eine kurze Beschreibung der Entwicklung und Entstehungsbedingungen der Qualitätsdiskussion. Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und der Kostendruck erforderten eine Steigerung der Effektivität und Effizienz der sozialen Dienstleistungen und bedingen, dass die Methode der Qualitätsentwicklung an Einfluss gewonnen hat. Die Thematik der Qualität fand aber in der Sozialen Arbeit ebenfalls großes Interesse, da sie bedeutende Impulse für die Profession setzen kann. Beschrieben werden darüber hinaus die positiven Auswirkungen der Qualitätsentwicklung auf die Organisationsstrukturen, auf die Betroffenenorientierung sowie auf die Legitimationsmöglichkeiten der Fachkräfte. Die Qualitätsbemühungen mündeten in Modelle und Konzepte der Qualitätsentwicklung und des Qualitätsmanagements. Es ist kaum möglich, alle methodischen Ansätze in einer übersichtlichen Darstellung zu bündeln. In Abschnitt 1.5.4 werden daher methodische Grundmuster vorgestellt, die sich in vielen Verfahren wieder finden: TQM, EFQM, die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000ff., ein internes QM, ziel- und kriterienbezogenes QM und Benchmarking.

Die Soziale Arbeit ist in einen komplexen und vielschichtigen Rahmen gebettet, den es zu kennen gilt, wenn man die Situation der Fachkräfte in den Arbeitsfeldern nachvollziehen möchte. Kapitel 1 legt den Grundstein für die gesamte Studie. Die Zusammenhänge stellen die Ausgangslage für beide Kapitel, die folgen, dar. Sie sind nicht nur für die Bearbeitungen in Kapitel 3 sondern auch für die Entwicklung des Forschungsvorhabens, das in Kapitel 2 beschrieben wird, unentbehrlich.

Kapitel 2 enthält Überlegungen, auf welche Art und Weise die Auswirkungen der Qualitätsdebatte in der Sozialen Arbeit mit einer wissenschaftlichen Vorgehensweise ergründet werden können. Es zielt darauf ab, innerhalb eines Forschungsvorhabens zu klären, welche Veränderungen die Qualitätsentwicklung bzw. das Qualitätsmanagement tatsächlich in den sozialen Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe speziell der Heilpädagogischen Tagesstätten und in ihrem Umfeld bewirkt hat und mit welchen Nach- aber auch Vorteilen sie spürbar werden.

Auf Basis dieser Erkenntnisinteressen, der Grundlagen der qualitativen Sozialforschung und des Forschungsgegenstandes wird klar, dass ein qualitatives Vorgehen indiziert ist (2.1, 2.2). Als Methode zur Datenerhebung wird das qualitative Interview vorgestellt. Der Auswahl des Untersuchungsfeldes, also der Heilpädagogischen Tagesstätten, sowie der Befragten ist der nächste Abschnitt gewidmet. Die Entwicklung und Anwendung des Interviewleitfadens schließt die Wahl der Forschungsmethodik ab. Abschnitt 2.3 legt dar, wie bei der Untersuchung vorgegangen wurde, Abschnitt 2.4 veranschaulicht den Ablauf der Auswertung des gewonnenen Datenmaterials. Die einzelnen Schritte der Analyse der Interviewtexte sind explizit beschrieben, so dass nachvollziehbar wird, wie die Ergebnisse des Forschungsvorhabens entstanden sind. Das Datenmaterial wird sehr ausführlich und umfangreich in Bezug auf den in Kapitel 1 beschriebenen Kontext analysiert. Einzelfallauswertungen, Fallauswertungen, fallübergreifende Auswertung sowie die Auswertung des Umfeldes lassen breit angelegte Rückschlüsse möglich werden. Diese stellt der Abschnitt 2.5 in übersichtlicher Form dar und fasst sie zu interessanten Erkenntnissen zusammen. Die Gütekriterien und Gültigkeit des gesamten Forschungsverfahrens, der Datenerhebung sowie der Datenauswertung werden abschließend überprüft.

Kapitel 3 zieht die Schlussfolgerungen aus den Erkenntnissen der Befragung und aus der aktuellen Ausgangssituation, die im ersten Kapitel beschrieben ist. Das Augenmerk im dritten Kapitel ruht auf der Leitfrage, welcher Rahmen in der Kinder- und

Jugendhilfe notwendig ist, damit Qualitätsentwicklung sinnvoll und effektiv umgesetzt werden kann. Die Ausführungen sind für das Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe spezifiziert und beziehen sich nicht mehr, wie in Kapitel 1, allgemein auf den Sozialsektor.

Erfolgreich kann eine Qualitätsentwicklung nur sein, wenn sie sich den Merkmalen der Kinder- und Jugendhilfe anpasst und diese respektiert. Zu diesem Zweck werden in Abschnitt 3.1 die Besonderheiten des Erbringungskontexts und des Arbeitsfelds der Kinder- und Jugendhilfe herausgestellt. Der Abschnitt beschreibt ferner die Eigenheiten des sozialpädagogischen Handelns und der Erfolge und Effekte in der Kinder- und Jugendhilfe. Es folgen eine Definition sozialpädagogischer Qualität sowie eine Darstellung einiger Konzepte zu ihrer Bestimmung. Ausgehend von diesen Merkmalen hält Abschnitt 3.2 fest, welche Elemente und Eigenschaften ein sinnvolles Qualitätsentwicklungsmodell enthalten muss. In 3.3 werden diese aufgegriffen und in einem zirkulären Ablaufmodell eines Qualitätsentwicklungsprozesses umgesetzt. Die Reflexion und Kommunikation, die Zielorientierung sowie die Zirkularität erhalten in allen vier Phasen des Ablaufes einen besonderen Stellenwert. Das zirkuläre Ablaufmodell ist umfassend und zeigt anhand vieler Beispiele, wie es möglich ist, Qualitätsentwicklung zu institutionalisieren. Basierend auf den Kriterien eines erfolgreichen Qualitätsentwicklungsprozesses und seinem Ablauf werden zur Orientierung und Einschätzung die vorgestellten Modelle des ersten Kapitels bewertet (3.4). Das beschriebene Ablaufmodell bedarf bestimmter innerer Rahmenbedingungen (3.5). Die notwendige Beteiligung der AdressatInnen sowie der MitarbeiterInnen werden präzisiert. Auch die Voraussetzungen innerhalb der Organisationsstruktur sowie in der Leitung und im Management beleuchtet der Abschnitt. Abgeschlossen wird das Kapitel 3 mit der Entwicklung geeigneter äußerer Rahmenbedingungen (3.6). Bei der Analyse der Finanzierungsform der Kinder- und Jugendhilfe, der Aufgaben der Organe der Kinder- und Jugendhilfe, der Kooperationsformen sowie der Ausbildung und wissenschaftlichen Grundlagen zeigt sich, dass Qualitätsentwicklung nicht lediglich die Aufgabe einer Einrichtung oder eines Trägers ist. Qualitätsentwicklung ist Teil des komplexen Arbeitsfelds und von seinen Rückkopplungsprozessen abhängig.

1.0 Die Qualitätsentwicklung in der ökonomisierten Sozialen Arbeit

Die Arbeitsbedingungen und -voraussetzungen der Sozialen Arbeit werden von ihren Rahmenbedingungen gelenkt und beeinflusst. Daher ist auch die Qualitätsdebatte in den sozialen Arbeitsfeldern nur zu begreifen, wenn als Grundlage der Überlegungen ihr Rahmen, in dem sie stattfindet, hinzugezogen wird. Die Bedingungen der Sozialen Arbeit kennzeichnen sich mit den Bewegungen und Veränderungen, die als „Ökonomisierung“ zusammengefasst werden. Die Qualitätsdebatte ist im Rahmen der Ökonomisierung zu verorten und ausschließlich in diesem Kontext nachzuvollziehen.

Der Thematik der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit kann man sich seit Beginn der 1990er Jahre im Sozialbereich weder als Leitungskraft noch als MitarbeiterIn in einer Einrichtung entziehen. Neben Fort- und Weiterbildungsangeboten finden sich zahlreiche Publikationen dazu. Die meisten Argumentationen scheinen sich bislang darin einig, dass die Ökonomisierung folgeschwere Veränderungen für die Soziale Arbeit mit sich bringt. Knorr und Scheppach etwa stellen heraus, dass die sozialen Organisationen „durch das Eindringen ökonomischer Theoriebildung und deren praxisbezogenen Anwendung (...) einen Umbruch erleben, wie er sich seit Gründung der Bundesrepublik in dieser Radikalität noch nicht ereignet hat.“ (Knorr/Scheppach 1998: 15). Um jenen Druck aufzuzeigen, werden nach der Definition des Begriffes die Auswirkungen der Ökonomisierung dargelegt. Um den zeitlich-historischen Zusammenhang zu begreifen, werden die Entstehungslinien beginnend von den 1970er Jahren bis in die heutige Zeit nachgezeichnet. Der Beschreibung der ökonomisierten Sozialen Arbeit folgt schließlich eine Skizzierung der aktuellen Qualitätsbewegung. Erläuterungen zu den verwendeten Qualitätsentwicklungsmodellen in den Einrichtungen schließen das Kapitel ab.

Die Qualitätsdebatte in der Kinder- und Jugendhilfe hat ihren Ursprung nicht erst in den letzten Jahren. Bereits das Reichsjugendwohlfahrtsgesetz von 1924 setzte erste Impulse, Leistungen und fachliche Qualität festzulegen und zu beschreiben. Folglich beginnt dieses Kapitel mit einem historischen Exkurs, der Voraussetzungen und Auswirkungen des Reichsjugendwohlfahrtsgesetzes darstellt.

1.1 Historischer Exkurs: „Qualität“ und das Reichsjugendwohlfahrtsgesetz

Das Reichsjugendwohlfahrtsgesetz (RJWG), das am 1. April 1924 in Kraft trat, war erstmals von staatlicher Seite der flächendeckende Versuch, die Kinder- und Jugendfürsorge mit gesetzlichen Regelungen zu ordnen, zu vereinheitlichen und in ihrer Wirkungsweise auszuweiten und zu intensivieren. Der erste Teil des Abschnittes beleuchtet, unter welchen Voraussetzungen das RJWG entstand und aus welchen Gründen ein flächendeckendes Gesetz notwendig wurde. Auf den Inhalt und vor allem auf die Auswirkungen des RJWG wird anschließend kurz eingegangen. Schließlich werden die Erkenntnisse des historischen Exkurses in Beziehung zur aktuellen Qualitätsdebatte in der Kinder- und Jugendhilfe gesetzt.

1.1.1 Die Entstehungsbedingungen

Die Entstehung des Reichsjugendwohlfahrtsgesetzes (RJWG) ist das Ergebnis einer sehr langen Entwicklung im Feld der Kinder- und Jugendfürsorge. Das RJWG ist kein zufälliges Produkt der Weimarer Sozialpolitik, sondern eine geplante Reaktion auf Entwicklungen und Veränderungen in den Lebensbedingungen der Kinder und Jugendlichen, die teilweise eine lange Vorgeschichte aufweisen. Die Lebenswelt der Kinder und Jugendlichen erfuhr mit der beginnenden Industrialisierung und dem Ersten Weltkrieg empfindliche Veränderungen.

Beginnende Industrialisierung und Erster Weltkrieg

Um 1900 zählte das Deutsche Reich zu den führenden Industrienationen in Europa. In den Städten wuchs der Bedarf an Arbeitskräften konstant an. Die daraus resultierende Wanderung der Landbevölkerung in die Stadtgebiete führte zu einer zunehmenden Verstädterung (vgl. Frerich/Frey 1996: 85). Auch eine stetig steigende Anzahl Schulentlassener, die ihre Zeit bis zum Militärdienst zu überbrücken hatten, fanden ihren Arbeitsplatz in den „städtischen Zentren der Industrie“ (Gräser 1995: 18). Der daraus resultierende steigende jugendliche Bevölkerungsanteil veränderte das Bild der Städte nachhaltig. Eine Berufsausbildung für einen Arbeitsplatz in der Industrie war meist nicht erforderlich, so dass fast ausschließlich ungelernte Jugendliche beschäftigt waren (vgl. Gräser 1995: 17ff.). Als Arbeitskräfte der Industrie waren sie freigesetzt von herkömmlichen Werten und Normen, denn das Ende der traditionellen Bindungen „- der Anschluß des Lehrlings an den Haushalt seines Meisters- verlief irreversibel.“ (Gräser 1995: 19) Der Verlust von Traditionen, Werten und Heimat führte zu einer sozialkulturellen Entwurzelung (vgl. Böhnisch/Arnold/Schröer 1999: 23). Ein unzureichender Arbeitsschutz und mangelnde Bezahlung verursachten wachsende Armut und Krankheit der Arbeiter. Die Erwachsenen nahmen die junge Bevölkerung als Folge der Entwicklungen zunehmend als unsittlich, kriminell und verwahrlost wahr (vgl. Gräser 1995: 21). So verwundert es nicht, dass bereits Pestalozzi die uneingeschränkte Freisetzung der Menschen, die die Aufhebung der Bindungen der Zunft und der Leibeigenschaft ermöglichte, als besorgniserregende Entwicklung einschätzte (vgl. Böhnisch/Arnold/Schröer 1999: 22f.). Die Lage der Kinder und Jugendlichen verschlechterte sich schließlich dramatisch mit dem Ersten Weltkrieg. Nach seinem Ende entstanden Massennotstände, verursacht von gravierenden Ernährungsmängeln, Armut und zerstörten Familien. Im Besonderen betrafen sie die Kinder und Jugendlichen, so dass in dieser Zeit in den Städten verstärkt von ihrem abweichenden und dissozialen Verhalten berichtet wurde (vgl. Jordan/Sengling 1994: 43).

Die Industrialisierung, die im Kaiserreich einsetzte und sich schließlich in der Weimarer Republik fortsetzte, sowie das Elend nach dem Ersten Weltkrieg veränderten die Rahmenbedingungen für die Jugendlichen entscheidend. Sie wurden als neue Bevölkerungsschicht wahrgenommen, die die Aufmerksamkeit, vor allem auf der fürsorglicher Seite, auf sich zog.

Christliche Bewegungen und Reformbewegung

Bereits vor der Gesetzgebung zur Jugendwohlfahrt in der Weimarer Republik bestand aufgrund der offenen Not der meisten Kinder und Jugendlichen fürsorglicher Handlungsbedarf. Die Aktivitäten der privaten Initiativen können in ihren zahlreichen Erscheinungsformen an dieser Stelle nicht erschöpfend dargestellt werden. Daher

werden zwei Bewegungen, die Rettungshausbewegung sowie die Jugendbewegung, beschrieben.

Bereits im 19. Jahrhundert entstanden als Reaktion auf die Folgen der Industrialisierung private, insbesondere religiöse Hilfsorganisationen der Kinder- und Jugendfürsorge. Die **Rettungshausbewegung** wurde mit der Gründung des „Rauhen Hauses“ durch Johann Heinrich Wichern (1808-1881) im Jahre 1833 bekannt. Ungefähr hundert neue evangelische Anstalten, häufig Rettungshäuser nach dem Vorbild des ersten Rettungshauses, wurden zwischen 1849 und 1852 gegründet (vgl. Hammerschmidt 2003: 25). Kinder und Jugendliche wurden, nach Zustimmung ihrer Eltern, auf freiwilliger Basis in den Rettungshäusern in familienähnlichen Strukturen aufgenommen. Die Freiwilligkeit sollte die Autonomie und die klare Abgrenzung von den staatlichen Zwangs- und Disziplinierungsmaßnahmen sichern (vgl. Jordan/Sengling 1994: 27). Dem entchristlichten Staat war es nach der Ansicht Wicherns nämlich keinesfalls möglich, die Arbeit der Theologen oder zumindest der christlichen Erzieher in irgendeiner Weise zu ersetzen. Denn Erziehung war für Wichern immer eine göttliche Aufgabe, um „die heilige göttliche Natur“ (Wichern in Niemeyer 1998: 55) eines sündigen Menschen herauszubilden. Die bewusste Absage an staatliche finanzielle Unterstützung sowie die Ausbildung eigener, religiöser Erzieher in Diakonenanstalten zeugen ebenso von einer ablehnenden Haltung gegenüber dem fürsorgerischen Handeln des Staates (vgl. Niemeyer 1998: 48ff.). Die Gründung der „Inneren Mission“, um die „(äußere) Heidenmission, so Wichern (...) durch die Re-Christianisierung im Innern“ (Hammerschmidt 2003: 25) zu gewährleisten, folgte schließlich als weiterer Schritt, um den Wirkungskreis des eigenen Erziehungsverständnisses auszuweiten.

Die sozialen Auswirkungen der Industrialisierung auf die Menschen und auf ihr gesellschaftliches Zusammenleben wurden keineswegs ausschließlich positiv betrachtet. Die Freisetzung eines großen Teils der Bevölkerung von Traditionen und Werten, der Verlust von Halt und Orientierung sowie die Konzentration auf Produktion und Konsumtion von Waren und Gütern als Erscheinung der Industriegesellschaft veranlasste viele Menschen im späten 19. Jahrhundert zu einer Kulturkritik. Vor allem an der Situation in den Bildungsinstitutionen wurde Anstoß genommen. Diese würden den Schülerinnen und Schülern lediglich rein technisches Fach- und Expertenwissen vermitteln und deren Persönlichkeit, den Menschen selbst, völlig vernachlässigen. Die Bildungskritik setzte seit dem Beginn des 20. Jahrhunderts eine pädagogische Reformbewegung in Gang, die alle Bereiche der Bildung, auch die Sozialpädagogik sowie die Kinder- und Jugendfürsorge, umfasste (vgl. Sachße/Tennstedt 1988: 111). Als Ergebnis der pädagogischen Reformbemühungen entstand die **Jugendbewegung**, die „Ausdruck der Ausgliederung von `Jugend` als eigenständigem Lebensbereich aus der Arbeitswelt“ (Sachße/Tennstedt 1988: 111) war. Sie trug im Geiste der Kultur- und Bildungskritik nachhaltig zu einer pädagogischen Reform bei. In der Gruppierung „Wandervogel“, in der die Natur und das Wandern im Vordergrund standen, organisierte sich die bürgerliche Jugend selbst und brachte mit einer Ablehnung gesellschaftlicher Konventionen sowie der Wiederentdeckung alter Bräuche und Sitten eine neue Jugendkultur in Gang. In der Gemeinschaft der Gleichaltrigengruppe wollten die Jugendlichen ihr Leben mit Selbstverwirklichung und Selbsterziehung in Eigenverantwortung gestalten (vgl. Niemeyer 1997: 72; Niemeyer 2003: 95f.). Neben der bürgerlichen Jugendbewegung bildeten sich ebenso religiöse Vereinigungen sowie die Arbeiterjugendorganisationen, die besonders moralische und sittliche Anliegen bzw. politisch motivierte Ziele verfolgten (vgl. Jordan/Sengling 1994: 37ff.). „Mit der Jugendbewegung entstand (...) eine neue Form der Jugendarbeit als eigenständiger pädagogischer Bereich neben Familie und Schule. Die Jugendbewegung veränderte

nicht nur das Verhältnis der Generationen zueinander, sondern setzte selbst pädagogische Akzente, aus denen die Reformpädagogik der Nachkriegszeit bedeutsame Impulse erfuhr.“ (Sachße/Tennstedt 1988: 112)

Erste staatliche Maßnahmen

Staatliche Maßnahmen zur Kinder- und Jugendfürsorge fanden ebenso wie die religiöse Bewegung und Reformbewegung bereits vor dem Reichsjugendwohlfahrtsgesetz statt. Schon im Kaiserreich war es von Seiten des Staates zwingend notwendig geworden, mit einzelnen Gesetzen und Verordnungen regulierend einzugreifen. 1900 legte das neue Bürgerliche Gesetzbuch in den §§ 1666 und 1838 fest, dass für jedes Kind und jeden Jugendlichen, der das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet hatte, Fürsorgeerziehung angeordnet werden konnte, wenn schuldhaftes Versagen des Vaters oder des Vormundes oder eine strafbare Handlung des Minderjährigen vorlagen (vgl. Gräser 1995: 25). Darauf aufbauend wurde das Preußische Fürsorgeerziehungsgesetz von 1901 erlassen, das das Zwangserziehungsgesetz von 1878 ablöste und nicht mehr primär strafend, sondern präventiv wirken sollte. Ab jenem Zeitpunkt erfolgte „die Fürsorgeerziehung (...) nun erstmalig auf öffentliche Kosten (...)“ (Ged Rath/Schröer 2002: 652). Der Staat erkannte darüber hinaus die zunehmende Bedeutung der sich konstituierenden Jugendbewegung, die den Blick auf eine junge Generation lenkte, deren Energie und Tatendrang an die staatlichen Ideale und Ziele gebunden werden sollte. Es wurde immer dringlicher, die Ergebnisse der pädagogischen Reformbemühungen für die staatliche Seite strategisch nutzbar zu machen. Daher entstanden erstmalig der Bereich der staatlichen Jugendpflege sowie erste gesetzliche Stellungnahmen des Staates als Reaktion auf die Jugendbewegung. Das Aneignen der reformerischen Bemühungen zu staatlichen Zwecken wurde im grundlegenden staatlichen Jugendpflegeerlass von 1911 deutlich, der in den Vordergrund die Erziehung von gesunden, leistungsfähigen, sittlichen und gottesfürchtigen Jugendlichen stellte. Eine vormilitärische und vaterländische Prägung des Verständnisses von Jugendpflege zeigte sich in verschiedenen öffentlichen Organisationen, wie dem „Jungdeutschlandbund“ (vgl. Jordan/Sengling 1994: 41f.). Die Jugendbewegung wirkte sich mit ihrer Herausstellung und Betonung der Lebensphase der Jugend nachhaltig auf die Betätigung des Staates im Bereich der Kinder- und Jugendfürsorge aus. Mit der Verordnung zur Jugendpflege wurde erstmals die Jugendwohlfahrt als eigenständiger Bereich wahrgenommen (vgl. Wendt 1995: 230).

Erste Auswirkungen staatlichen Eingreifens

Die ersten staatlichen Regelungen und Verordnungen nahmen starken Einfluss auf die Aktivitäten der freien Träger der Kinder- und Jugendfürsorge und veränderten deren Verhältnis zur staatlichen Seite. Die Ausweitung der staatlichen Tätigkeiten im kinder- und jugendfürsorgerischen Bereich stand von Beginn an unter harter Kritik, da sie als Einschränkung der Unabhängigkeit der Anstalten und Träger sowie als Einmischung und Anmaßung empfunden wurde. Die Kritik zeigte aber dennoch kaum Wirkung. Zu groß waren bereits im Kaiserreich sowie in den Anfängen der Weimarer Republik die finanziellen Abhängigkeiten der freien Träger, da die staatliche Seite immer öfter Finanzierer oder Mitfinanzierer ihrer Anstalten und Einrichtungen wurde. Verbunden waren die finanziellen Unterstützungen zeitweise mit Auflagen, die die öffentlichen Geldgeber an Fürsorgeanstalten richteten, wie erste Mindeststandards der räumlichen Ausstattung (vgl. Hammerschmidt 2003: 40/47). Die staatliche Seite suchte immer stärker die Zusammenarbeit mit den freien Trägern, um eine Entlastung für die eigenen, neuen gesetzlichen Verpflichtungen zu finden. Am Beispiel der rheinischen

Provinzialverwaltung um 1880, das Hammerschmidt anführt, wird deutlich, wie sehr sich das Verhältnis zwischen freien Träger und öffentlicher Seite zu verändern begann. Die Provinzialverwaltung schloss zur Erfüllung der neuen gesetzlichen Verpflichtungen „mit evangelischen Rettungshäusern sowie katholischen Waisenhäusern und Erziehungsheimen Belegungsverträge und verzichtete gänzlich auf die Einrichtung provinzeigener Erziehungsanstalten.“ (Hammerschmidt 2003: 49) Obwohl Wichern die staatliche Einmischung in die Erziehung in den Rettungshäusern ablehnte, wurden sie dennoch immer stärker für staatliche Zwecke benützt. Schon im Jahre 1859 war ein Großteil der Kinder und Jugendlichen in den Rettungshäusern eigentlich Klientel der staatlichen Besserungsanstalten (vgl. Niemeyer 1998: 72).

Notwendigkeit eines einheitlichen Gesetzes

Obwohl die freien Träger das staatliche Eingreifen in die Erziehung und Fürsorge der Kinder und Jugendlichen ablehnten, war eine Ausweitung der staatlichen Kontrolle und des Eingreifens im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe dringend notwendig geworden. Nur ein staatliches, flächendeckendes Vorgehen konnte den nach dem Ersten Weltkrieg teilweise als Massennotstände zu beschreibenden Schwierigkeiten der Bevölkerung begegnen. Die Lebensbedingungen der gesamten Familie verschlechterten sich, so dass sie immer öfter aus materieller und pädagogischer Sicht nicht mehr in der Lage war, die Kinder und Jugendlichen zu erziehen (vgl. Müller 1993: 31). Die öffentliche Verantwortung, Kindern und Jugendlichen in solchen Situationen Fürsorge und Erziehung Teil werden zu lassen, wurde von verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen verstärkt wahrgenommen und gefordert. Ferner zwangen sicherlich die pädagogischen Reformbemühungen und die damit verbundenen Möglichkeiten, auf die Jugend einzuwirken, die staatliche Seite zum Handeln. Die so oft beschworene „Kontrollücke zwischen Schulbank und Kasernentor“ (Wollasch 1999: 13) sollte mit sozialdisziplinierenden staatlichen Verordnungen geschlossen werden. Darüber hinaus war die Jugendbewegung in der Weimarer Republik nicht mehr in der Lage, die selbst gestellten Aufgaben und Erwartungen zu erfüllen. Denn sie sah sich nach dem Ersten Weltkrieg mit einer neuen Generation von Jugendlichen konfrontiert, die von den Kriegsjahren geprägt war. Neben einem Generationskonflikt innerhalb der Jugendbewegung (vgl. Sachße/Tennstedt 1988: 113) wurde offensichtlich, dass für die „seelische Not“ nicht die Selbsterziehungsprogrammatik der Vorkriegszeit“ (Niemeyer 2003: 98) ausreichte. Zwischen der staatlichen Jugendpflege und der Jugendbewegung fand sowohl eine inhaltliche als auch eine programmatische Annäherung statt, so dass die vormals deutlichen Unterschiede in den Nachkriegsjahren immer mehr verwischten (vgl. Sachße/Tennstedt 1988: 113).

Insgesamt zeigte sich das Feld der Kinder- und Jugendfürsorge nach dem Weltkrieg in seinen Organisationen, rechtlichen Instanzen und Institutionen sehr differenziert, „zersplittert und im Grunde begriff- und kopflos.“ (Gräser 1995: 22) Das Handeln auf staatlicher und freier Seite war daher ineffektiv geworden. Die Forderung nach einer einheitlichen Regelung, nach einer staatlichen Behörde, wurde Anfang des 20. Jahrhunderts immer lauter. Am „Deutschen Jugendfürsorgetag“ 1918 forderten die über 1400 versammelten Experten in einer gemeinsamen Resolution die Einrichtung von Jugendämtern (vgl. Sachße/Tennstedt 1988: 100f.).

Rahmenbedingungen in der Weimarer Republik

Nach dem Kaiserreich, dem Ersten Weltkrieg und einem sich in Unruhen und Straßenkämpfen auswirkenden Bürgerkrieg, bestätigte 1919 die Weimarer Verfassung

1.1 Historischer Exkurs: „Qualität“ und das Reichsjugendwohlfahrtsgesetz

die parlamentarisch-demokratische Republik. Die Verfassung erteilte und sicherte der Republik eindeutige Gesetzgebungsrechte, die ebenso den Bereich der Sozialpolitik umfassten. Der im Artikel 122 festgehaltene „Schutz der Jugend“ machte den Schutz vor Ausbeutung und Verwahrlosung prinzipiell zu einem Grundrecht der Kinder und Jugendlichen (vgl. Frerich/Frey 1996: 171/234). Die Sozialpolitik schloss in großen Zügen an die sozialreformerischen Ideen der bürgerlichen Sozialpolitiker während des Kaiserreiches an, „wenn auch (...) in teilweise abgeschwächter Form, eine Reihe zentraler sozialpolitischer Forderungen der Arbeiterbewegung“ (Frerich/Frey 1996: 171) ihre Beachtung fanden. Entsprechend den sozialpolitischen und verfassungsrechtlichen Rahmenbedingungen konstituierte sich ein regulativer Wohlfahrtsstaat in der Weimarer Republik der 20er Jahre (vgl. Böhnisch/Arnold/Schröder 1999: 61). Damit waren die Voraussetzungen für ein einheitliches Kinder- und Jugendfürsorgegesetz in den Grundzügen gegeben.

Die Weimarer Republik stand bereits in ihren Anfängen vor großen finanziellen Hürden, die die Umsetzung zahlreicher Gesetze, und das auch im Bereich der Sozialpolitik, erschwerten bzw. nicht möglich machten. Die schwache wirtschaftliche Entwicklung, eine fortschreitende Inflation sowie steigende Arbeitslosigkeit stellten die junge Republik und ihre Gesetzgebung während der gesamten Zeit vor unüberwindbare Probleme. Staatliche Sparmaßnahmen und Lohn- und Preissenkungen wurden vor allem nach der 1929 einsetzenden Weltwirtschaftskrise umgesetzt. Zur Instabilität des Wohlfahrtsstaates trugen neben den fehlenden wirtschaftlichen Grundlagen ebenso die Ablehnung der Demokratie in immer noch weiten Kreisen der Gesellschaft sowie die durch die starke Zersplitterung der Parteien entstandene anhaltende Krise des Parlamentarismus bei (vgl. Frerich/ Frey 1996: 172f.). Die Weimarer Republik war darüber hinaus mit großen sozialen Schwierigkeiten der Bevölkerung konfrontiert. Notstände wie Hunger, Armut und Krankheit nach dem Ersten Weltkrieg waren nur schwer zu beheben und in großem Maße betrafen jene vor allem Kinder und Jugendliche. Darüber hinaus spitzte sich in den 20er Jahren in Deutschland die Industrialisierung auf eine „Realität einer Gesellschaft“ zu, „deren Alltagsstrukturen und -rhythmen entsprechend vom Prinzip Massenproduktion/ Massenkonsum bestimmt waren“ (Böhnisch/Arnold/Schröder 1999: 63). Diese Verschärfung zeigte sich in wachsenden sozialen Problemen der Arbeiterschicht und veränderte das Gesellschaftsbild.

Die verschiedenen Entwicklungen im Kaiserreich und in den Nachkriegsjahren bewirkten, dass der Blick und die Aufmerksamkeit in der Gesellschaft auf die Kindheit und vor allem auf die Jugend als eigenständige biografische Phase gerichtet wurden (vgl. Sachße/Tennstedt 1988: 100). Ein einheitliches Gesetz, um der Lebensphase gerecht zu werden, war aus den genannten Gründen und Entstehungsbedingungen in der Weimarer Republik unumgänglich geworden.

1.1.2 Die Einführung des Gesetzes und seine Auswirkungen

Um den Bereich der Kinder- und Jugendfürsorge „dauerhaft und rational handhabbar zu strukturieren, regionale Unterschiede auszugleichen und sichere Rechtsverhältnisse zu schaffen und nicht zuletzt, um die Kostenlast des Zentralstaates zu reduzieren“ (Hammerschmidt 2003: 57), wurde schließlich als folgerichtige Konsequenz der beschriebenen Entstehungsbedingungen 1922 das Reichsjugendwohlfahrtsgesetz verabschiedet.

Entstehung und Entwicklung

Bereits im November 1919 entstand von Otto Köbner ein erster Entwurf eines Jugendwohlfahrtsgesetzes, das als Arbeitsgrundlage herangezogen wurde (vgl. Sachße/Tennstedt 1988: 101). Erst im Juli 1922 wurde das Reichsjugendwohlfahrtsgesetz nach längeren Entwicklungsprozessen verabschiedet. Am 1. April 1924 trat das Gesetz in Kraft. Bereits vor dem Termin mussten jedoch aufgrund der Finanznot der Republik erhebliche Einschränkungen in Kauf genommen werden. Diese Einschränkungen des RJWGs, die sich zum Beispiel auf den Verzicht der Landesjugendämter und der Jugendgerichtshilfe oder auf die Befreiung der Städte und Landkreise von manch gesetzlicher Verpflichtungen bezogen, gipfelten schließlich 1932 mit der Herabsetzung des Höchstalters in der Einschränkung des Geltungsbereiches (vgl. Jordan/Sengling 1994: 46).

Inhalt und Aufbau

Generell kann man das Reichsjugendwohlfahrtsgesetz von 1924 als „Versuch zur Steigerung der Leistungen der öffentlichen Jugendhilfe durch zweckvolle Zusammenfassung“ (Bäumer in Thole/Galuske/Struck 2000: 3) verstehen. Zentral im Aufbau des Gesetzes ist sicherlich der §1 zu nennen, der das Recht jeden deutschen Kindes auf „Erziehung zur leiblichen, seelischen und gesellschaftlichen Tüchtigkeit“ festhielt. „Insoweit der Anspruch des Kindes auf Erziehung von der Familie nicht erfüllt wird, tritt, unbeschadet der Mitarbeit freiwilliger Tätigkeit, öffentliche Jugendhilfe ein.“ (Reichsgesetz für Jugendwohlfahrt vom 9. Juli 1922 in Bayerisches LJA 1999: 63) Im zweiten Abschnitt regelte das Gesetz die Einführung von Jugendämtern sowie deren Verhältnis und Zusammenarbeit mit der freien Wohlfahrtspflege. Solche organisatorischen Neuerungen verhalfen dem RJWG oft zu der Bezeichnung „Organisationsgesetz“ bzw. „Jugendamtsgesetz“ (vgl. Peukert in Gedrath/Schröer 2002: 655). Den freien Trägern wurde ein Vorrang in der Kinder- und Jugendfürsorge vor den staatlichen Maßnahmen eingeräumt und im Gesetz beschriebene Aufgaben durch Delegation übertragen (Hammerschmidt 2003: 57). Die einzelnen Aufgabenbereiche der Jugendfürsorge fanden sich in den Abschnitten drei und vier. Die in die Selbstkrise geratenen Gruppen der Jugendbewegung, wie oben beschrieben, fanden ihre explizite Aufnahme in den Gesetzestext des RJWG. So heißt es, dass das Jugendamt die „Erledigung einzelner Geschäfte“ auch „Vereinigungen (...) der Jugendbewegung“ übertragen kann (§11 RJWG). Die Lebensformen und das Gedankengut der Jugendbewegung wurden nun endgültig von der amtlichen Jugendpflege aufgegriffen (vgl. Hasenclever in Niemeyer 2003: 96f.).

Bedeutung des RJWG

Das RJWG „gilt als eine der bedeutendsten gesetzgeberischen Leistungen der Weimarer Republik und behielt ohne grundlegende Änderung bis zum Ende der 1980er Jahre Gültigkeit.“ (Gedrath/Schröer 2002: 654) Das für die damalige Zeit durchaus als fortschrittlich zu begreifende Gesetz forderte erstmals eine flächendeckende Einrichtung von Fachbehörden und führte somit eine Reform der Verwaltung und Organisation der öffentlichen Wohlfahrtspflege durchgeführt. Die Jugendwohlfahrt sollte als eigenständiger Bereich, als dritte Säule der Erziehung neben der Familie und der Schule etabliert werden. Die Regelungen, die die Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen mit der freien Jugendwohlfahrt klären wollten, zielten auf ein transparentes Verhältnisse zwischen den beiden Akteuren ab und stellten das Subsidiaritätsprinzip in den Mittelpunkt (vgl. Thole/ Galuske/Struck 2000: 4/6).

Der „ganze Stolz“ (Hering/Münchmeier 2000: 132) des Gesetzes war der §1, der das „Recht auf Erziehung“ festhält. Der Paragraph zielte vor allem in der Nachkriegszeit und in Zeiten, in denen die Selbsterziehung der Gruppen der Jugendbewegung scheiterten, auf eine „Stärkung des Zustandes“ der „Umgebung“ der Jugendlichen ab, „konkret: auf eine Stärkung der Entwicklungsperspektiven der Nachkriegsgeneration bei gleichzeitiger Inpflichtnahme der durch die Nachkriegswirren verunsicherten Erwachsenen.“ (Niemeyer 2003: 98) Die Festlegung des Rechtes auf Erziehung regte die Professionalisierungsdebatte in der Weimarer Republik an. Denn wenn die Erziehung zur öffentlichen Aufgabe wird, so ist entscheidend, wer unter welchen fachlichen Gesichtspunkten die öffentliche Pflicht übernimmt (vgl. Niemeyer 2003: 101). Zur Professionalisierungsdebatte, insbesondere zur Berufs- und Ausbildungsdebatte, trug sicherlich ebenso der §9 RJWG bei, in dem für die Aufgaben der Jugendämter geschultes Personal gefordert wurde (vgl. Niemeyer 1997: 90).

Das RJWG hatte ferner große Bedeutung für die Finanzierung der einzelnen Aufgaben- und Handlungsfelder in der Kinder- und Jugendfürsorge. Die Fürsorgeerziehung wurde laut §62 RJWG ab sofort „auf öffentliche Kosten durchgeführt“. Nach der heute als „Selbstkostendeckungsprinzip“ bekannten Finanzierungsart unterstütze die öffentliche Seite die Einrichtungen in einer Höhe, „die den anfallenden Kosten des laufenden Anstaltsbetriebs entsprach“ (vgl. Hammerschmidt 2003: 345). Die öffentlichen Geldgeber verlangten von den Einrichtungen Verwendungsnachweise der finanziellen Mittel. Die Anstalten lehnten solche Nachweise und eine entsprechende Buchhaltung zwar zunächst kategorisch ab, erbrachten sie aber aufgrund ihrer zunehmenden Abhängigkeit von der öffentlichen Finanzierung dennoch. Die Anstalten und Träger verschuldeten sich während der Inflation und Geldentwertung in den Jahren 1925 und 1929 zusätzlich und waren daher immer stärker auf die staatlichen Geldmittel angewiesen. Die allgemeine Finanz- und Wirtschaftskrise Ende der 20er Jahre und zu Beginn der 30er Jahre verhinderte aber, dass der steigende finanzielle Bedarf der Einrichtungen völlig von staatlicher Seite abgedeckt werden konnte. Infolge stiegen die Verschuldungen der Anstalten und Träger weiter an (vgl. Hammerschmidt 2003: 115ff./188f.) Generell hatte die Finanzierung vieler Anstalten und Einrichtungen mit staatlichen Mitteln zur Folge, dass die freien Träger intensiver mit der öffentlichen Seite zusammenarbeiten mussten und schließlich nicht nur von deren finanziellen Unterstützungen, sondern auch von den fachlichen Vorgaben, Erwartungen und öffentlichen Zielsetzungen, beispielsweise der Fürsorgeerziehung, abhängig waren. **Eine eigenständige, freie und staatlich unabhängige Erziehung und Fürsorge ohne Nachweispflicht oder Effektivitätsbeleg war somit bereits in der Weimarer Republik kaum möglich.**

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Einführung des RJWG sicherlich viele positive Auswirkungen nach sich zog. Zahlreiche Notverordnungen und Einschränkungen behinderten aber seine volle Entfaltung und beschränkten seine Wirkung. „Die legislativ-administrative Innovation stieß (...) an die Grenzen finanzieller Durchsetzbarkeit aufgrund der Notsituation der kommunalen Haushalte.“ (Sachße/Tennstedt 1988: 114) Dennoch erlebte die Weimarer Republik einen enormen Anstieg der Maßnahmen und Einrichtungen der Erziehung und Fürsorge von Kindern und Jugendlichen, und das auf staatlicher wie auf freier Trägerseite (vgl. Sachße/Tennstedt 1988: 114).

Kritik am RJWG

Das Reichsjugendwohlfahrtsgesetz war nie unumstritten und sah sich bereits in seiner Entstehung harter Kritik ausgesetzt. Es gelang dem Gesetzgeber nicht, die Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen und der freien Seite im Bereich der Kinder- und Jugendfürsorge eindeutig zu regeln. Das festgeschriebene Subsidiaritätsprinzip gab nicht deutlich Auskunft darüber, wer letztendlich den Vorrang bei der Bereitstellung der Leistungen hatte. Zahlreiche Auseinandersetzungen darüber waren die Folge (vgl. Gräser 1995: 82). Die freien Träger befürchteten ferner Einschränkungen von Seiten des Staats und daraus resultierende Benachteiligungen. Das RJWG stellte kein Leistungs-, sondern ein Eingriffsgesetz dar (vgl. Wollasch 1999: 19). Eben dieser Eingriff wurde von vielen kritisiert und als ungeeignet für die Kinder- und Jugendfürsorge angesehen. Konservative Vertreter wiesen darauf hin, dass „öffentliche Erziehung“ die „natürlichste und heiligste Liebe“ der Person, die das Kind geboren habe, „nicht ersetzen“ könne (Müller 1997: 187). Für konfessionelle Verbände bedeutete Erziehung immer auch Religionsausübung. Das Eingreifen eines Staates, der sich von der Kirche trennte (vgl. Niemeyer 1997: 89), gefährdete die christliche Ausrichtung der Erziehung der nachkommenden Generation. Von einer „Verstaatlichung der Liebestätigkeit“ (Gräser 1995: 84), der ihr wesentlicher Charakter genommen wird, war die Rede. Die Kritik, vorrangig der konfessionellen Verbände, knüpfte an die Kritik Wicherns an der zunehmenden Verstaatlichung und gesetzlichen Regelungen an (vgl. weiter oben). Um die Freiheit sowie den privaten Charakter der Anstalten, der Rettungshäuser, zu bewahren, verlangte Wichern keine bürokratische Kontrolle durch den Staat, sondern den „diakonischen Charakter“ einer solchen Aufsicht (vgl. Wichern in Niemeyer 1997: 91). Die Hoffnung Wicherns, der Staat würde kein Interesse an dem Geschehen in den Rettungshäusern zeigen, ließ sich spätestens mit der Einführung des RJWG als unerfüllt betrachten (vgl. Niemeyer 1997: 90). Im Gegensatz zu den konfessionellen Verbänden und Parteien betonte die Unabhängige Sozialdemokratische Partei (USPD), dass das Gesetz nicht weit genug gehe und die Orientierung an der Familienerziehung im RJWG zu stark von sentimental Gefühlen geleitet wird. Die KPD lehnte das Gesetz aus diesen Gründen völlig ab (vgl. Müller 1997: 187).

Die freien Träger ersuchten, in der Folge der Kritikpunkte, die ihnen nahe stehenden Parteien um Unterstützung. So gelang es ihnen schließlich - zumindest indirekt - an der Arbeit am Gesetzentwurf mitzuwirken, um ihn zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Um der staatlichen Einflussnahme darüber hinaus etwas entgegenzusetzen zu können und um die gesellschaftliche Position zu verteidigen, wurden viele Organisationen der freien Träger gegründet, die wiederum untereinander mittels gegenseitiger Mitgliedschaften verbunden waren. Zu diesem Zweck konstituierten sich bereits kurz nach der Jahrhundertwende zahlreiche Fachvereinigungen, Verbände sowie Vorläufer der Wohlfahrtsverbände (vgl. Sachße/Tennstedt 1988: 107f.). Das so entstandene komplexe Geflecht der freien Trägerschaft, das sich während der Weimarer Republik noch weiter ausdifferenzierte und manifestierte, verhinderte mit seiner Vielschichtigkeit und seinen untransparenten Zusammenhängen die geplante Vereinheitlichung und Vereinfachung der Kinder- und Jugendfürsorge durch das RJWG.

Alle Bemühungen der freien Träger sowie der Parteien, auf das Gesetz und dessen Durchführung einzuwirken, konnten aber die grundlegenden Veränderungen nicht aufhalten: Der Staat schuf sich mit dem RJWG eine rechtliche Grundlage, in die Erziehung der Kinder und Jugendlichen aktiv und regulierend eingreifen zu können. Das „Recht des Kindes auf Erziehung“ beinhaltet auch „das Recht des Staates auf erzogenen Nachwuchs“ (Gräser 1995: 217). Die Definition eines „erzogenen Nachwuchses“ anhand seiner Merkmale und Eigenschaften war nun in der Hand der

staatlichen Stellen. Wann die seelische, körperliche sowie geistige Tüchtigkeit eines Kindes und eines Jugendlichen gefährdet war und mit welchen Maßnahmen dem begegnet werden musste – die Festlegung des Handlungsbedarfes der Kinder- und Jugendfürsorge lag ab diesem Zeitpunkt per Gesetz in der öffentlichen Verantwortung. Aufgrund der Festlegung des Handlungsbedarfes, der Maßnahmen und Aufgaben sowie des Versuchs, für die Kinder und Jugendlichen in einer zuvor definierten Notsituation geeignete Methoden und Einrichtungen zu finden, setzte das RJWG zwangsläufig fachliche Standards (vgl. Niemeyer 1998: 74f.), die ebenso für die freien Träger von Bedeutung waren.

1.1.3 Die Bedeutung für die aktuelle Qualitätsdebatte

Stellt man die Entwicklungen und Veränderungen, die das RJWG auslöste, mit der heutigen Debatte um Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe in Bezug, so fällt auf, dass das Streben nach wert- und qualitätsvoller Arbeit nicht erst seit der neu entfachten Qualitätsdiskussion ein fester Bestandteil der Sozialen Arbeit ist. Deutlich wird aus der Darstellung des historischen Exkurses, dass das, was gute Arbeit kennzeichnet, wie man sie erreichen kann und wie man fachliche Standards setzt, die Fachkräfte der Sozialen Arbeit bereits seit ihren Anfängen beschäftigt. Mit Kindern und Jugendlichen zu arbeiten, sie zu fördern, zu bilden, in ihnen Entwicklungen vorantreiben zu wollen, bringt – wie es scheint – unweigerlich die Auseinandersetzung mit der „Qualität“ der Arbeit mit sich.

Das Reichsjugendwohlfahrtsgesetz definierte erstmals Erziehung und Fürsorge als ein öffentliches Gut und es war Auftrag des Staates, für die geeignete Erziehungsqualität zu sorgen. Dadurch wandelte sich die Kinder- und Jugendfürsorge von einem spezifischen und sehr von den verschiedenen Ideologien geprägten Arbeitsfeld zu einer Aufgabe unter staatlicher Kontrolle. Die öffentliche Seite konnte Qualität nach ihren Vorstellungen einfordern und das zunehmend in dem Maße, wie auch die Einrichtungen finanziell von ihr abhängig wurden.

Viele Einflüsse des ersten Eingreifens des Staates in die Qualität der Kinder- und Jugendhilfe können heute noch in den aktuellen Diskussionen erkannt werden. Das Bild der Kinder- und Jugendhilfe, ihre Aufgaben und Bereiche, wurde nachhaltig bis in das Kinder- und Jugendhilfegesetz von 1990 beeinflusst. In einer funktional ausdifferenzierten Gesellschaft werden die Eingriffsmöglichkeiten des Staates in die Erziehung und Förderung der Kinder und Jugendlichen heute als notwendig verstanden und eine öffentliche Verantwortung für Familien und deren Nachwuchs in unserer Gesellschaft als Errungenschaft begriffen. Die Kontrollmöglichkeiten der öffentlichen Hand über Einrichtungen, die Möglichkeit der Durchsetzung allgemein anerkannter fachlicher Standards sowie die Verantwortung zum Beispiel über Strukturmerkmale von Einrichtungen auf der gesetzgeberischen Seite werden als Erleichterung zur Kenntnis genommen. In der Fachdiskussion findet sich aber ebenso die damalige Kritik über das als Einmischung empfundene Eingreifen des Staates wieder. Das viel diskutierte „doppelte Mandat“ wird bereits damals als Spagat zwischen den Bedürfnissen des Einzelnen und den rechtlichen Vorgaben wahrgenommen. Wo sind Grenzen des staatlichen Handelns? Welche Bedürfnisse hat der Jugendliche, das Kind oder auch die Fachkraft und wie wird verfahren, wenn sie nicht im Einklang mit den rechtlichen Vorgaben stehen? Verfolgt man die damalige Kritik am RJWG, so wurde an diesem Punkt oft von den freien Trägern erwähnt, dass der Staat sich in Dinge einmische, deren

Beurteilung und Durchführung er anderen überlassen solle, die die Aufgabe besser erfüllen könnten. Neben solch sehr ideologisch besetzten Kritik der freien Trägerseite zeigte sich aber in ihrem Verhalten, sich politisch über Parteien und Organisationen eine Position zu verschaffen, bei ihnen eine wohl noch größere Befürchtung zum damaligen Zeitpunkt: **die Befürchtung des Verlustes von Definitionsmacht. Definitionsmacht über Handlungsbedarf, über Fachlichkeit und geeignete Methoden, über Qualitätsstandards, über den Begriff „Qualität“ in der Kinder- und Jugendhilfe.** Das staatliche Eingreifen beschnitt die Definitionsmacht und übertrug sie sogar gesetzlich auf die öffentliche Seite.

Der Verlust der eigenständigen, unabhängigen Macht in Einrichtungen freier Träger und die damit verbundenen Abhängigkeiten sind in der aktuellen Qualitätsdebatte spürbar. Denn heute noch sind freie Träger geprägt von eigenen Zielvorstellungen, Erwartungen und Motiven für die Kinder- und Jugendarbeit. Dennoch sind die finanziellen und existenziellen Abhängigkeiten von der öffentlichen Seite groß, die korporatistischen Beziehungen zwischen freien und öffentlichen Trägern lassen freies Arbeiten und das Umgehen staatlicher Qualitätsvorstellungen nicht möglich werden.

Beschäftigt man sich mit Qualität in der Kinder- und Jugendarbeit, so steht immer - damals wie heute - die Frage nach der Definitionsmacht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Wer darf über „gute“ und „schlechte“ Qualität entscheiden? Wer entscheidet, was förderungswillig ist, was unterstützenswert? Mit dem Begriff „Qualität“ ist immer mehr als nur die reine fachliche Auseinandersetzung über Standards verbunden. Er impliziert die Diskussion über Verteilung und Ausübung von Macht, über politische Einflussnahme und Veränderungen der Beziehungen zwischen öffentlichen und freien Trägern. **Eine Debatte über Qualität ist daher immer eine politisch geführte Debatte, die nur im Zusammenhang mit den gesellschaftlichen und sozialpolitischen Rahmenbedingungen verstanden werden kann.** Diese politische Komponente erhielt die Qualitätsdebatte in der Kinder- und Jugendhilfe bereits durch das Reichsjugendwohlfahrtsgesetz.

Nach dem Blick zurück auf die Entstehung des Reichsjugendwohlfahrtsgesetzes und der Darstellung der daraus gewonnenen Erkenntnisse, ist es nun notwendig, sich der Thematik mit der Rückführung der Diskussion über Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe in der aktuellen Situation weiter anzunähern. Die aktuelle Situation ist durch die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit und damit der Kinder- und Jugendhilfe geprägt, so dass die Qualitätsbewegung nicht außerhalb dieser Bedingungen verstanden werden kann. Mit dem Begriff Ökonomisierung werden von der Kolonialisierung der Betriebswirtschaft bis hin zur Einführung eines freien Marktes im Sozialbereich sehr verschiedene Entwicklungen in Verbindung gebracht. Ein einheitlicher Einigungsprozess über das, was unter der Ökonomisierung des Sozialbereiches eigentlich zu verstehen ist, hat noch nicht stattgefunden. Es ist daher notwendig, sich der Thematik zunächst mit dem Entwurf einer Definition anzunähern. Bei den folgenden Untersuchungen wird das Feld der Kinder- und Jugendhilfe als ein Teilbereich der Sozialen Arbeit aufgefasst. Aufgrund der meist übereinstimmenden Entwicklungen im Vergleich zu den anderen Arbeitsfeldern und um eine umfassendere Darstellung zu erhalten, wird allgemein von der Sozialen Arbeit bzw. dem Sozialbereich gesprochen.

1.2 Der Begriff der Ökonomisierung

Begriffsgeschichtlich betrachtet nimmt das Wort Ökonomisierung seinen griechisch-lateinischen Ursprung im Begriff des Ökonomen, der übersetzt „Haushalter, Verwalter“ bedeutet und sich in dieser Verwendung vorrangig auf landwirtschaftliche Güter bezog. Der sich daraus entwickelnde Ausdruck der Ökonomie beschreibt in seiner modernen Anwendung zum einen die Wirtschaftswissenschaften, aber zum anderen auch die Wirtschaftlichkeit, also das sparsame Umgehen und die rationelle Verwendung oder den rationellen Einsatz von etwas (vgl. Duden 2001: 692).

Eine davon abweichende Definition findet sich bei **Wieland**, der Ökonomie als „ein nichtkontingentes Beziehungs- und Spannungsfeld menschlichen Handelns“ (Wieland 1989: 6) begreift. Ökonomie ist in jenem Verständnis kein Aneinanderreihen von Tätigkeiten des Wirtschaftens, eben kein rationeller Umgang mit Mitteln, sondern ein „Handlungsfeld für Menschen“, eine „Form kulturellen Seins“ (Wieland 1989: 5). Die Ökonomie stellt nach Wieland einen Raum dar, in dem die Menschen zu ihrer Bedürfnisbefriedigung tätig werden. Dieser Raum gibt solchen menschlichen Tätigkeiten Struktur und Leitung und stellt sie im Kontext des Handlungsraumes in Relation zueinander. Alle Handlungen zur Bedürfnisbefriedigung zeigen Auswirkungen im menschlichen Beziehungs- und Interaktionsgeflecht. Ökonomisch ist somit all jenes Handeln und Denken, das diesem Raum der Ökonomie angemessen ist. Den Begriff Wirtschaft, der als „Phänomen, das alle Tätigkeiten zur Reproduktion des Lebens als Reaktion auf Mangel zur Daseinsfürsorge und Entfaltung menschlicher Bedürfnisse“ zu verstehen ist (Wieland 1989: 5f.), trennt Wieland vom Begriff der Ökonomie. Ökonomie ist demnach ein kultureller Rahmen, der Handlungen und Denkweisen zur Befriedigung eigener Bedürfnisse, das Wirtschaften selbst, strukturiert und in einen sinnvollen Zusammenhang mit anderen Lebensbereichen stellt. Für **Gründger** hingegen ist der Begriff der Wirtschaft ein Synonym für die Ökonomie und daher identisch zu verwenden. Ökonomie sieht Gründger als den Bereich der Gesellschaft, „in dem gewirtschaftet wird, dessen Ziel die Produktion und Verteilung zur Deckung menschlicher Bedürfnisse ist.“ (Gründger 1988: 40) Von dieser Bedeutung grenzt er allerdings den Ausdruck Ökonomik klar ab. Denn Ökonomik kann mit wirtschaftlichem Denken gleichgesetzt werden. Wirtschaftliches Denken ist als spezielle Betrachtungsweise von Sachverhalten und Ereignissen zu begreifen, die immer um die Prinzipien der Ökonomie, um das Problem der Knappheit, der Effizienz und Effektivität kreist. Unabhängig von der Wirtschaft ist das wirtschaftliche Denken auf alle Lebensbereiche übertragbar, nur ethische Grenzen können vor einer „Ökonomik entartet zum Ökonomismus“ schützen (vgl. Gründger 1988: 41).

Die beiden begrifflichen Annäherungen von Wieland und Gründger ermöglichen eine nachvollziehbare Definition der Ökonomisierung: **In den gesellschaftlichen Bereichen außerhalb der Ökonomie, in denen die Ökonomik, das wirtschaftliche Denken, neu greifen soll, kann man von einer Ökonomisierung des jeweiligen Lebensbereiches sprechen.** Durch die Übertragung der wirtschaftlichen Denkweise wird ein solcher Bereich auf eine „ökonomische Basis gestellt, ökonomisch umgestaltet.“ (Duden 2001) Allgemein sind Ökonomisierungsprozesse Entwicklungen, deren Charakteristikum der überlegte Einsatz von Mitteln ist, der den Prinzipien der Ökonomik folgt (vgl. Kessl 2002: 1116). Begrifflichen Verwirrungen muss man dabei vorbeugen. Folgt man den vorangestellten Definitionen von Ökonomie und Ökonomik, so lässt der Ausdruck Ökonomisierung leicht falsche Schlüsse zu. Schnell kann man zu der Annahme verleitet werden, dass der gesellschaftliche Bereich der Ökonomie, der Handlungsraum selbst, ausgeweitet werden soll und andere gesellschaftliche Bereiche oder Systeme umfassen

1.3 Die Auswirkungen und Erscheinungsformen der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit

möchte. Deutlich muss herausgestellt werden, dass allein das wirtschaftliche Denken, die Ökonomik als wirtschaftliche Sichtweise auf Zusammenhänge und Aspekte, in anderen Handlungsräumen greifen kann. Der kulturelle Rahmen im jeweiligen Handlungsraum, im jeweiligen System, der Kontext, in dem die Handlungen gedeutet werden sowie ihre Auswirkungen im Interaktionsgeflecht der Menschen - all das kann von einer Ökonomisierung nicht verändert werden. Die Bezeichnung „**Prozess der übertragenen Ökonomik**“ würde die Unterscheidung und den theoretischen Hintergrund deutlicher zum Ausdruck bringen. In den folgenden Untersuchungen wird dennoch der Begriff der Ökonomisierung verwendet, da sich dieser Ausdruck in allen Lebensbereichen und so auch in der Sozialen Arbeit etabliert hat. Die Unterscheidung zwischen Ökonomie als gesellschaftlichen Handlungsraum und der Ökonomik als wirtschaftliches Denken sollte jedoch bewusst bleiben.

Eine Ökonomisierung kann den Ausführungen folgend prinzipiell in allen gesellschaftlichen Lebensbereichen stattfinden. Den Versuch, eine wirtschaftliche Denkweise zu übertragen, spürt man in diffuser und kaum überschaubarer Weise im Sozialbereich. Die Literatur und Fachdiskussion beschreibt den Begriff der Ökonomisierung meist wenig konkret oder greifbar. Auch in der Kinder- und Jugendhilfe bezeichnet die Ökonomisierung verschiedene Entwicklungen und nimmt unterschiedliche Bedeutungen ein. Bei den Versuchen der Systematisierung und Definition werden unzulängliche Unterscheidungen vorgenommen, die die eigentlichen Kennzeichen einer Ökonomisierung mit deren Auswirkungen und Ursachen vermischt (vgl. z.B. Kessl 2002: 1118ff.). Eine klare Trennung zwischen Auswirkungen und Erscheinungsformen der Ökonomisierung und ihren Entstehungszusammenhängen ist daher notwendig. Zum einen wird dadurch der aktuelle Kontext der Qualitätsdebatte deutlich, zum anderen zeigen die Entstehungszusammenhänge, dass die Ökonomisierung und mit ihr die Qualitätsbewegung keine neuen Entwicklungen in der Sozialen Arbeit sind.

1.3 Die Auswirkungen und Erscheinungsformen der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit

Die Erscheinungsformen der Ökonomisierung in der Sozialen Arbeit zeigen sich auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichem Ausmaß. Neben einer zunehmenden Managementorientierung, einem veränderten Sprachgebrauch und einer Dienstleistungsorientierung wirken sich ebenfalls die Neugestaltung der Beziehungen zwischen öffentlichen und freien Trägern und die Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen auf die Rahmenbedingungen innerhalb der sozialen Arbeitsfelder und damit auf die Qualitätsdebatte aus.

1.3.1 Die Managementorientierung

Der Prozess der Ökonomisierung umfasst die Übertragung einer wirtschaftlichen Denkweise auf die Soziale Arbeit. Ihre praktische Umsetzung findet eine Denkweise durch Arbeitsansätze und Handlungsmöglichkeiten, die anhand von bestimmten Methoden systematisch gebündelt sind. Wird ein gesellschaftlicher Lebensbereich ökonomisiert, so sind daher zunächst die Entwicklung und Übernahme von neuen Methoden zu beobachten. Im Falle der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit zeigt sich

das in einer betriebswirtschaftlichen Umsteuerung in den sozialen Einrichtungen, die zu einem zunehmenden Einbezug von betriebswirtschaftlichen Mitteln und Methoden in das Handlungsrepertoire der professionell Tätigen führt (vgl. Wieseler/Haker 2003: 53). Viele der betriebswirtschaftlichen Methoden scheinen in ihren Anforderungen und Inhalten nicht gänzlich neu in der Sozialen Arbeit zu sein. Ihre zielstrebige und ganzheitliche Umsetzung zeigt aber in den Organisationen systematischere Auswirkungen.

Management meint allgemein eine „zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung (...) des Systems Unternehmung in sach- und personenbezogener Dimension“ (Hopfenbeck in Horak/Heimerl 2002: 186). Das Management in einer Organisation ist ein komplexes Unterfangen und umfasst alle Tätigkeiten und Methoden, um Strukturen, Aufgaben und Ziele einer Einrichtung erfolgreich aufeinander abzustimmen. Management betrifft nicht einzelne Bereiche, sondern muss das gesamte Unternehmen, die gesamte Organisation erreichen. Im Sozialbereich hat sich in diesem Rahmen der Begriff des **Sozialmanagements** etabliert. Er hebt hervor, dass das Management sozialer Einrichtungen ihre besonderen Bedingungen berücksichtigen muss. Mit dem Begriff und den damit in Verbindung gebrachten Methoden, wie der Personalentwicklung oder der Finanzbuchhaltung, wird unterschiedlich verfahren. Schwarz etwa fasst Sozialmanagement als „Verfahrensweise zur Optimierung der Wirkungen professionellen Handelns durch problemangemessene Organisationsstrukturen“ (Schwarz 2001: 64) auf und setzt den Schwerpunkt auf Abläufe und Strukturen in der Organisation. Puch und Westermayer hingegen fassen den Begriff weiter. Sozialmanagement ist in deren Verständnis nicht nur ein Versuch, die betriebswirtschaftliche Sicht in der Planung, Entwicklung, Organisation und Kontrolle von Aufgaben, Prozessen und Strukturen in sozialen Einrichtungen zu stärken. Denn neben der Wirtschaftlichkeit will Sozialmanagement die Fachlichkeit und die Prinzipien der sozialen Gerechtigkeit in das Management integrieren (vgl. Puch/Westermayer in Merchel 2001: 27). Wöhrle weist darauf hin, dass Sozialmanagement nur Organisationen betrifft, die in Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit tätig sind. Denn nur dort ist der Bezugspunkt des Managements die Fachlichkeit Sozialer Arbeit und deren Standards, also sozial. Bezieht sich das Management auf volkswirtschaftliche oder sozialpolitische Zusammenhänge, auf rechtliche Rahmenbedingungen und auf den Markt der sozialen Dienstleistungen, wechselt das Management von der Mikro- auf die Makroebene, so spricht man vom **Management der Sozialwirtschaft** (vgl. Wöhrle 2003: 111).

Bereits vor der Ökonomisierung der 1990er Jahre gewann das Sozialmanagement an Bedeutung in den sozialen Organisationen. Mitte der 1970er Jahre erschienen in den USA erste Publikationen zu Fragen der Übertragbarkeit von Managementmethoden auf den Bereich der Non-Profit-Organisationen. Im deutschsprachigen Raum zeigten sich ebenso erste Anzeichen einer zunehmenden Managementorientierung als Auswirkung der Ökonomisierung des Sozialbereiches. 1974 veröffentlichten Müller-Schöll und Priepke einen Artikel in der Zeitschrift für Sozialpädagogik mit dem Titel „Was will Sozialmanagement?“. Bereits 1976 bot die Diakonische Akademie in Baden-Württemberg Fortbildungskurse im Management für den sozialen Bereich an (vgl. Luthe 1993: 43). Die Publikation von Müller-Schöll und Priepke im Jahr 1983 ließ Sozialmanagement übergreifender zum Programm werden. Neben den Aufgaben von Sozialmanagement stellten die Autoren den Unterschied zwischen Management und Sozialmanagement dar und kritisierten die fehlende Erfolgskontrolle im sozialen Bereich (vgl. Müller-Schöll/Priepke 1983). In den 1980er Jahren fanden Managementkonzepte vor allem über die Methoden der Öffentlichkeitsarbeit Zugang zu

den sozialen Einrichtungen. Die bereits Mitte und Ende der 1960er Jahre diskutierte Möglichkeit, den Geldgeber von der Notwendigkeit der Arbeit zu überzeugen (vgl. Brisch 1969), wurde in den 1980er Jahren weiterentwickelt. Begriffe wie Corporate Identity und Public Relations fanden ihre Anwendung in den sozialen Einrichtungen, verbunden mit der Hoffnung, dadurch an Legitimation zu gewinnen (vgl. Dyck 1987). Erleichtert beschreibt Mahnke 1987, dass die Einrichtungen die Notwendigkeit solcher Maßnahmen nicht mehr grundsätzlich in Frage stellten. Denn noch „vor wenigen Jahren ernteten Referenten meist Hohn und Spott, wenn sie die Forderung aufstellten, daß das Marketing-Instrumentarium der erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen auch für Nonprofit-Organisationen Anwendung finden sollte. Schlimmer noch: Marketing im sozialen Bereich galt als unseriös.“ (Mahnke 1987: 52) Neben den Marketingstrategien erleichterte ebenso das „Case Management“, das als Methode innerhalb der Sozialen Arbeit in den 1980er Jahren verstärkt umgesetzt wurde, den Bedeutungsgewinn der Managementkonzepte. Denn von solchem Arbeitsverständnis und Sprachgebrauch bei der Betreuung der AdressatInnen war es nur noch ein kleiner Schritt zur Öffnung für das Sozialmanagement in den Organisationen. Mittels des „Case Managements“ entdeckten sich die Sozialarbeiter und Sozialpädagogen „als Führungskräfte, die permanent entscheiden, planen, führen und nicht ganz so gern kontrollieren.“ (Burmeister/Halfar 1995: 18) Ende der 1980er Jahre waren Managementthemen in der öffentlichen Fachdiskussion verbreitet. Anfangs noch mit den verbundenen Ängsten und Befürchtungen beschrieben (vgl. Thürnau 1988: 92), wurde dennoch zu diesem Zeitpunkt der Bedarf an Managementmethoden im Sozialbereich herausgestellt (vgl. auch Haas 1989). Seit Beginn der 1990er Jahre beschränkt sich die Umsetzung der Managementkonzepte nicht mehr nur auf die Leitungsebene. Denn Managementprinzipien müssen ebenso die in der Praxis tätigen MitarbeiterInnen verinnerlichen und als Handlungsgrundlage nutzen. „Management bzw. die damit bezeichneten Kompetenzen werden somit zu einem unverzichtbaren Bestandteil des Qualifikationsprofils von SozialarbeiterInnen und SozialpädagogInnen.“ (Flösser 1994: 114)

Neben einer systematischen Personalentwicklung oder einem gezielten Finanzmanagement als Bausteine eines Sozialmanagements setzte sich in den sozialen Arbeitsfeldern vor allem die Methodik der **Organisationsentwicklung** in großem Umfang durch. Unter Organisationsentwicklung kann man einen längerfristigen, rückgekoppelten Prozess verstehen, „der auf ein Lernen der Organisationsmitglieder und der Organisation durch die Änderung von Verhaltens- und Kommunikationsformen zielt.“ (Naschold/Bogumil 2000: 89) Ein solcher Prozess bedient sich der direkten Mitwirkung und der praktischen Erfahrungen aller Beteiligten. Die Methode der Organisationsentwicklung ist in vielen Bereichen der Sozialen Arbeit zu einem „Chiffre“ (Öhlschläger 1995: 228) des Managements und der Modernisierung geworden (vgl. hierzu auch Hofmann/Weishaupt/Zedler 1999: 7). Anfang der 1990er Jahre wurde die Methode verstärkt für soziale Organisationen diskutiert und angewendet (vgl. etwa Maelicke/Reinbold 1990). 1994 spricht Flösser bereits von einer „Konjunktur an Organisationsentwicklungskonzepten“ in der Sozialen Arbeit (Flösser 1994: 98). Die Organisationsentwicklung ist in vielen Elementen dem Kern der Arbeit im Sozialsektor sehr nah, wie etwa in der Prozessorientierung, der Einbeziehung aller MitarbeiterInnen oder der systemischen Sichtweise von Organisationen, die sich in den 1990er Jahren auch in den betriebswirtschaftlichen Konzepten immer mehr durchsetzte (vgl. von Eckardstein/Zauner 2002: 561). Dies führte zu einer großen Beliebtheit der Methode, so dass die Organisationsentwicklung zu einem Teil des alltäglichen Sprachgebrauchs in der Sozialen Arbeit avancierte.

An Popularität scheint die Organisationsentwicklung nur von der Methode der **Qualitätsentwicklung** bzw. des Qualitätsmanagements überholt worden zu sein. Auch die Qualitätsentwicklung startete ihren ungeahnten Siegeszug in den sozialen Einrichtungen mit dem Beginn der Ökonomisierung in den 1990er Jahren. Da die Methode, die zum Sozialmanagement gezählt werden kann, im Mittelpunkt des Interesses der Studie steht, wird in einem gesonderten Abschnitt noch näher auf sie eingegangen (vgl. Kapitel 1.5).

Die Ökonomisierung hat das Leiten von sozialen Einrichtungen sowie seine Methoden und Ziele entscheidend verändert. Der gesteigerte Einsatz der Sozialmanagementmethoden stellt ebenso neue Anforderungen an die MitarbeiterInnen. Insgesamt zeigt sich in den Arbeitsfeldern eine verstärkte Professionalisierung des Managements von Einrichtungen und Trägern (vgl. Badelt 1997: 31). Um den neuen Ansprüchen gerecht werden zu können, strömten ab Mitte der 1990er Jahre Leitungskräfte und MitarbeiterInnen in **Fort- und Weiterbildungen** zur Managementthematik. Die darauf bezogenen Fortbildungsaktivitäten nahmen einen unüberschaubaren Umfang ein und Universitäten und Fachhochschulen weiteten ihre Studienangebote entsprechend aus (vgl. Merchel 2001: 11). Zu der Entwicklung trat eine Hochkonjunktur der **Veröffentlichungen** zu Managementthemen hinzu, insbesondere auf die Methode des Qualitätsmanagements bezogen. Dabei räumen „sämtliche Publikationsorgane diesem Thema und seinen Implikationen breiten Raum ein“ (Speck 1999: 14). Anfang der 1990er Jahre entstand die Fachzeitschrift „SOCIALmanagement“. 1991 wurde die Bibliographie der Sozialwissenschaftlichen Literaturrundschau um das Stichwort „Institutions- und Organisationsberatung / Social Management“ erweitert (vgl. Wöhrle 1993: 15f.). Seit Anfang der 1990er Jahre geben Engelhardt, Sandmann und Schwarz die „Blaue Reihe“ heraus, die unter dem Schwerpunkt Management für soziale Einrichtungen bedeutende Themengebiete des Sozialmanagements aufgreift.

1.3.2 Der Sprachgebrauch

Der breite Raum, den das Thema Management und seine Methoden in der Fachdiskussion, in der Ausbildung und in der praktischen Anwendung in den Einrichtungen einnehmen, zeigt Auswirkungen auf den Sprachgebrauch in der Sozialen Arbeit. Sprache ist nicht nur Kommunikation, in Sprache konstituiert sich Wirklichkeit und sie beeinflusst entscheidend, wie wir die Wirklichkeit beobachten und einschätzen (vgl. Cassierer in Nechwatal 2000: 337). Sprache bildet die Realität in einem gesellschaftlichen Bereich wie der Sozialen Arbeit ab und übernimmt in diesem Bereich somit Deutungs- und Definitionsmacht (vgl. Arenz 2000: 53). Der Sprachgebrauch der sozialen Professionen wirkt sich daher entscheidend auf ihre Wahrnehmung von Problemlagen, auf Zielsetzungen sowie auf ihr Handeln aus. Natürlich ist die Sprache der Sozialen Arbeit nicht erst seit der Ökonomisierung Entwicklungen unterworfen. Die Multidisziplinarität des Arbeitsfeldes durchsetzt den Sozialbereich seit jeher mit verschiedenen Begriffen. Die Soziale Arbeit durchlief ebenso verschiedene Phasen, wie etwa in den 1970er Jahren die Politisierung oder in den 1980er Jahren die Therapeutisierung. So wie diese Phasen auch verschiedene Begriffe und Schwerpunkte im Sprachgebrauch mit sich brachten, so wirkt sich nun die Ökonomisierung auf das Vokabular der SozialpädagogInnen und SozialarbeiterInnen aus (vgl. Nechwatal 2000: 342f.).

Die **veränderte Sprache** im Sozialbereich zeigt sich vorrangig in der Verwendung von managementorientierten Begriffen. Eine Systematisierung der zahlreichen neuen Vokabeln unternahm Schernus (in Keupp 2000: 31). Sie unterteilte die verwendeten Wörter in vier Gruppen: In der ersten Gruppe finden sich *Worte mit Maximalisierungstendenzen*, wie flächendeckend, umfassend, total, effektiv, effizient, ideal, Maximierung oder Optimierung. Für die *Worte mit der Tendenz zur Linearität* gibt Schernus die Beispiele kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Ablaufschritte, Schnittstellenregulierung, Outcome, Weiterentwicklung oder Leistungserstellungsprozess an. Die *marktorientierten Worte*, wie Kaufkraft, Kunden, Nutzer, Verhandlung, Konkurrenzfähigkeit, Humankapital oder Wertschöpfungsprozess, stellen die dritte Gruppe dar. Den Abschluss bildet die vierte Gruppe, die *Worte mit Atomisierungstendenz*. Zu ihnen zählen Vokabeln wie Modul, Baustein, Leistungspaket oder Maßnahme. Gerull sichtete allein für den Terminus „Qualität“ neunzig Begriffe, die in den Sprachgebrauch der sozialen Arbeitsfelder Einzug gehalten haben (vgl. Gerull 1997: 487). Die eher technisch anmutende Sprache überzeugt mit ihren „schönen“, sauberen und modernen Begriffen, die die Komplexität von Sachverhalten scheinbar verringern können. Immer öfter werden Anglizismen verwendet. Darüber hinaus kennzeichnen „harte“ Wörter die neue Sprache im Sozialbereich. „Weiche“ Wörter wie Hilfe, Empathie, Lebensbewältigung oder Solidarität, die lange Zeit die Sprache geprägt haben, sind auf dem Rückzug (vgl. Nechwatal 2000: 340f.). Statt Humanität und Ethik sind die neuen Vokabeln des Managements die Schlüsselbegriffe der Sozialen Arbeit geworden (vgl. Wilken 2000a: 17).

Die Sprache kann in der Sozialen Arbeit neue Schwerpunkte setzen und alte Prinzipien, Handlungs- und Denkweisen erneuern. Sie ist daher auch Ausdruck eines „Paradigmenwechsels“ (vgl. Wohlfahrt 1997: 108; Wilken 2000a: 17), der sich mit der Übertragung des ökonomischen Denkens in den gesellschaftlichen Bereich der Sozialen Arbeit vollzogen hat. Neben der Managementorientierung und dem veränderten Sprachgebrauch gibt somit ebenfalls die Dienstleistungsorientierung eine veränderte Diskussionsgrundlage innerhalb der Qualitätsdebatte.

1.3.3 Die Dienstleistungsorientierung

Nicht mehr Hilfe oder Eingriff sind Ziele im Sozialbereich sondern eine produzierte Leistung, wie eine Beratungsleistung, eine Vermittlungsleistung oder eine Betreuungsleistung, die dem als „Kunden“ wahrgenommenen Betroffenen angeboten wird. Soziale Arbeit wird als **Dienstleistung** begriffen und neue theoretische Konzepte sollen helfen, die Profession und Handlungsabläufe neu zu verstehen und angemessen im gesamtgesellschaftlichen Kontext zu verorten (vgl. z.B. Schaarschuch 1999).

Im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe lassen sich die Veränderungen deutlich nachzeichnen. Bereits mit der Einführung des Kinder- und Jugendhilferechts 1990, das das Jugendwohlfahrtsgesetz mit seiner eher eingriffsorientierten Verwaltung ablöste, wurde eine stärkere Dienstleistungsorientierung eingefordert (vgl. Schröer 2000: 19). Bestärkt und bestätigt hatte dies 1990 der 8. Kinder- und Jugendhilfebericht, der die Jugendhilfe als „ein Glied innerhalb der modernen Dienstleistungsangebote“ verstand und das Jugendamt als Leistungsbehörde titulierte (vgl. BMFSFJ 1990: 77). Dass jene Auffassung von Jugendhilfe nachhaltig wirken sollte, zeigte der 10. Kinder- und Jugendhilfebericht von 1998, der das Prinzip „Vom Eingriff zur Leistung“ als

Perspektivenwechsel beschrieb, der unter anderem mit dem Verständnis der Hilfen zur Erziehung als „sozialpädagogische Dienstleistungsangebote“ (Münder in BMFSFJ 1998: 178) deutlich wird. Im Rahmen einer sozialpolitischen und gesellschaftstheoretischen Betrachtung und Klassifizierung ist es nicht neu, soziale Leistungen als Dienstleistungen zu verstehen. Bereits Mitte der 1970er Jahre zeigen das Gross und Badura auf (vgl. Badura/Gross 1976). Von Gross wird 1983 der Begriff der sozialen Dienste in Zusammenhang eines Entwurfes einer neuen Sozialpolitik definiert und deren Bedeutung dafür herausgestellt (vgl. Gross 1983). Die Auffassung der Sozialen Arbeit als Dienstleistung ist in den 1980er Jahren aber auch Ausdruck einer Forderung nach einer programmatischen Neuorientierung mit dem Ziel, einen Weg als alternative Profession zu finden (vgl. Olk 1986).

Die Dienstleistungsorientierung ist also keineswegs reine Auswirkung der Ökonomisierung. Sie hat aber aktuell zur Folge, dass nicht nur gesellschaftstheoretisch oder wohlfahrts- und institutionstheoretisch die Leistungen im Sozialbereich als soziale Dienste verstanden werden sollen. Die aktuellen Diskussionen beziehen sich vor allem auf die Klärung der Rolle sozialer Dienstleistungen im Sozialstaat, auf die Analyse der Beziehungen zwischen AdressatIn und Fachkraft und auf Bedingungen professionellen Handelns bei der Erbringung der Dienstleistung (vgl. hierzu auch Schaarschuch 1999: 548). Die Soziale Arbeit selbst, ihre Inhalte und ihre Fachlichkeit, ihre eigenen inneren Grundlagen und Werte werden anhand der Dienstleistungsorientierung neu definiert und darin eine Möglichkeit gesehen, den Anforderungen der Ökonomisierung mit einer solchen modernen und leistungsfähigen Verwandlung zu begegnen. Bleibt bei der Diskussion der 1970er und 1980er Jahre die Soziale Arbeit in ihren Prinzipien und sprachlichen Codes relativ unberührt, so stellt die Logik der Dienstleistung als Handlungskonzept eben diese zur Disposition und richtet sie neu aus.

Die Soziale Arbeit als Dienstleistung zu begreifen verlangt nach einer anderen, einer „neuen Fachlichkeit“ (Schmidt-Grünert 2000: 150). Denn neue Handlungs- und Denkmuster, neue Sichtweisen und eine andere Art, sozialen Problemen zu begegnen stehen nun im Mittelpunkt. Betrachtet man die allgemeine Definition einer Dienstleistung, so wird das neue Verständnis ersichtlich. Denn nach Arnold werden unter Dienstleistungen

„selbständige, marktfähige Leistungen verstanden, die bestimmte Leistungsfähigkeiten/Potentiale bereitstellen (...) bzw. einsetzen (...). Dabei werden interne Faktoren (z.B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (z.B. Person oder Objekt des Dienstleistungsnachfragers) im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert. Ziel dieser Faktorenkombination ist es, nutzenstiftende Wirkungen bei den externen Faktoren zu erzielen.“ (Arnold 2003a: 217)

Die Auffassung von Sozialer Arbeit als Dienstleistung stellt den Adressaten und seine Bedeutung im Prozess der Leistungserbringung in den Mittelpunkt. Darüber hinaus verändert die Sichtweise die Gestaltung der sozialen Organisationen, in denen die Leistungen erbracht werden. Die Verwaltungen, als Institutionen der Kommunen, zieht der Leitspruch „Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen“ aus den verschiedenen Berichten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) in ihren Bann (vgl. Naschold/Bogumil 2000: 161). Davon betroffen sind ebenfalls die Jugendämter, die sich innerhalb des „Dienstleistungsunternehmens Kommune“ zu einer bürgernahen, effizienten und servicefreundlichen Sozialverwaltung wandeln sollen. Einrichtungen, die der Dienstleistungsorientierung nachkommen wollen, sehen sich großen Herausforderungen gegenüber. Die Entwicklung hin zu einem Dienstleistungsunternehmen bedeutet eine Profilentwicklung der Organisation, die mittels der Orientierung an Zielen und deren

Reflexion und der Orientierung an den AdressatInnen erreicht werden soll. Systematische Zielentwicklungen und Evaluationen, Selbstbeobachtungen und Selbstbeschreibungen werden zu selbstverständlichen Arbeitsmethoden. Alle Organisationsmitglieder müssen den Wandel aktiv gestalten, neue Perspektiven und Handlungskonzepte entwerfen und diese nach innen und außen repräsentieren können (vgl. Irskens 2002: 7).

Das neue Paradigma „Soziale Arbeit als Dienstleistung“ steht in seiner Umsetzung, in seinen theoretischen Grundlagen am Anfang und kann als ein noch unvollendetes Projekt betrachtet werden (vgl. Galiläer 2005: 138). Dennoch erkennt man in jener Phase bereits deutliche Veränderungen, nicht nur im Verhältnis zwischen Fachkraft und AdressatIn oder in den Organisationen und Handlungsabläufen. Das neue Paradigma spielt im weiteren Erbringungskontext der sozialen Dienstleistungen zunehmend eine Rolle, um die gesellschaftliche Bedeutung und den Stellenwert einer Sozialen Arbeit als Dienstleistung nachvollziehbar werden zu lassen. Der folgende Exkurs bestimmt einige Begrifflichkeiten, die an jener Stelle oft in die Argumentationen eingefügt werden.

Exkurs: Non-Profit-Organisationen, Dritter Sektor und Sozialmarkt

Soziale Dienstleistungen werden vorrangig von den so genannten **Non-Profit-Organisationen (NPO)** erbracht, die in der Bereitstellung dieser in der Bundesrepublik Deutschland die stärkste Position einnehmen (vgl. Anheier/Seibel/Priller/Zimmer 2002: 29). NPOs sind formale Organisationen, die vielfältige Organisationsformen aufweisen und alle privat und nicht staatlich getragen werden. Sie stehen unter Selbstverwaltung und sind durch das Prinzip der Freiwilligkeit, das aufgrund freiwilliger Mitgliedschaften und ehrenamtlicher Mitarbeit gegeben ist, gekennzeichnet (vgl. Badelt 2002a: 9). Da sie zwar Gewinne erwirtschaften dürfen, diese aber nicht ausschütten, wird oft der Begriff „Not-for-Profit-Organisationen“ bevorzugt (vgl. Engelhardt/Graf/Schwarz 1996: 47ff.). NPOs weisen ein großes Wachstum auf, das sich in enormen Beschäftigungszahlen und Bereitstellung von Arbeitsplätzen ausdrückt. In der Bundesrepublik stellen sie eine wichtige Wirtschaftsbranche dar (vgl. Salamon/Anheier 1997: 212). Die NPOs werden auch als „intermediäre Organisationen“ bezeichnet. Der Ausdruck soll deutlich machen, dass die Organisationsformen „zwischen den gesellschaftlichen Bereichen Markt, Staat und informellen Sektor angesiedelt sind und zwischen diesen Verbindungen herstellen (sollen)“ (Arnold 2003: 195).

Im Unterschied zu der Bezeichnung der NPOs, die Organisationen vorrangig durch den Verzicht auf Gewinnausschüttung von der Wirtschaft abgrenzen, macht der Begriff der **Non-Governmental-Organisationen (NGO)** die formale Unabhängigkeit von staatlichen Institutionen deutlich. Als Initiativen, Vereine und Interessensgemeinschaften unterstützen NGOs Bevölkerungsgruppen in allen Bereichen. NGOs werden mit Spenden, Beiträgen sowie durch Kirchen, Stiftungen und mittels staatlicher Gelder finanziert. NGOs kennzeichnen sich durch ihre politische Orientierung und ihre meist staatskritische Haltung. Bekannte Beispiele sind Greenpeace oder Menschenrechtsorganisationen (vgl. Wöhrle 2003: 92f.).

NGOs und NPOs werden oft auch als Dritte-Sektor-Organisationen bezeichnet. Dabei verweist der Begriff des **Dritten Sektors** „auf eine Aufteilung der öffentlichen Dienstleistungsproduktion in drei institutionentypische Sektoren: Staat, Markt und (...) `Dritter Sektor´.“ (Merchel 2001: 32) Im Dritten Sektor werden Leistungen wie soziale Dienstleistungen erbracht, die weder vom Staat noch vom Markt ausgeführt werden können. Eine Vielzahl von Organisationsformen stellen solche Leistungen bereit: Neben

den Einrichtungen des Gesundheitswesens, des Bildungs- und Forschungswesens, der Kultur und Erholung oder der Sozialen Dienste kann man unter dem Oberbegriff „Dritter Sektor“ auch internationale Aktivitäten, das Stiftungs- und Spendenwesen oder den Umweltschutz subsumieren. Ebenso üben Gewerkschaften und Berufsverbände ihre Aktivitäten im Dritten Sektor aus (vgl. Wöhrle 2003: 90). Die verschiedenartigen Organisationsformen und Tätigkeitsfelder erschweren eine klare Definition oder Eingrenzung des Konstruktes „Dritter Sektor“. Internationale Vergleiche des Dritten Sektors erlauben jedoch eine jeweilige nationale Charakterisierung. Je nachdem, wie seine Beziehungen zum Staat geregelt sind, kann man ihn verschiedenen Modelltypen zuordnen: liberal, sozialdemokratisch, etatistisch oder korporatistisch (vgl. Salamon/Anheier 1997: 226ff.). In Deutschland sind die Beziehungen zwischen dem öffentlichen und dem Dritten Sektor sehr stark strukturiert und geregelt. Drei Prinzipien liegen den Beziehungen zugrunde: das Selbstverwaltungsprinzip der NPOs, das Prinzip der Gemeinwirtschaft sowie das Subsidiaritätsprinzip (vgl. Anheier 1998: 356).

Die Begriffe der NPO und NGO setzen einen Markt voraus, in dem diese Organisationen zu ihren Konditionen im Dritten Sektor tätig sein können, den so genannten **Sozialmarkt**. Der Sozialmarkt kann als ein regulierter Markt begriffen werden, da ihn Gesetze, Sozialplanungen und Verordnungen beschneiden (vgl. Beck 1988a: 39). Auf der Anbieterseite ist er in der Regel stark beschränkt, da die Zugangsvoraussetzungen gesetzlich begrenzt sind. NPOs können erst dann ihre Leistungen anbieten, wenn sie die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllen. Auf einen offenen, beschränkten oder gar geschlossenen Sozialmarkt trifft man auf Nachfragerseite (vgl. Beck 1988a: 36f.). Jugendliche als Nachfrager haben beispielsweise bei einer stationären Unterbringung kaum eigene Wahlmöglichkeiten, bezieht sich die Nachfrage jedoch auf ein Jugendzentrum kann von einer beschränkten Wahlmöglichkeit gesprochen werden. Einen offenen Sozialmarkt auf Nachfragerseite findet man etwa bei der Wahl der Gesundheitsdienstleistungen, die der Patient zumeist frei treffen kann.

Die **Sozialwirtschaft** hingegen bezeichnet die Gesamtheit aller wirtschaftlichen Vorgänge, aller im Sozialmarkt tätigen Institutionen und aller Marktbewegungen (vgl. Beck 1988a: 37). Ihr Platz ist größtenteils der Dritte Sektor, wobei es zu Überschneidungen mit der öffentlichen Wirtschaft oder der Erwerbswirtschaft kommen kann (vgl. Wendt 1999: 22). Wendt definiert Sozialwirtschaft aus drei Perspektiven:

- Zum ersten ist sie eine Institutionenlehre, da sie organisierte Wohlfahrtspflege und soziale Unternehmensformen untersucht und reflektiert und dadurch deren volkswirtschaftliche Rolle klärt.
- Zum zweiten ist Sozialwirtschaft eine Funktionenlehre, da sie das sozialwirtschaftliche Handeln, wie Finanzierung oder Personalmanagement, zum Inhalt hat.
- Drittens ist Sozialwirtschaft eine spezielle Betriebswirtschaftslehre, die zu einer sozialwirtschaftlichen Befähigung beiträgt (vgl. Wendt in Wöhrle 2003: 105).

Nachdem sich zeigt, welche Auswirkungen die Ökonomisierung auf die Anwendung von Methoden, auf die Sprache sowie auf die Paradigmen der Sozialen Arbeit hat, deutet sich auf den Veränderungen aufbauend eine weitere Entwicklung an: Das Verhältnis zwischen den öffentlichen und freien Trägern beginnt sich in neuer Form zu gestalten, der Dritte Sektor und der Sozialmarkt sich zu verändern. Unter dem Begriff der Ökonomisierung des Sozialbereichs werden oft die Auswirkungen der Privatisierung, der Steigerung der Anbieterkonkurrenz oder die Einführung eines freien Marktes subsumiert.

1.3.4 Die Privatisierung

Generell ist unter der Privatisierung im Sozialbereich eine „a) *Entstaatlichung*, d.h. die Übertragung der Ausführungsverantwortung an private soziale Organisationen, gleichviel ob es sich um freigemeinnützige oder kommerzielle handelt, und b) die *Etablierung vom Anbieterwettbewerb* unter den Organisationen“ zu verstehen (Richter 2002: 100, Hervorhebungen durch Autor). Grams spricht von einer „Privatisierungseuphorie“ (Grams 2000: 80) in den sozialen Arbeitsfeldern, da in zunehmendem Maße öffentliche Dienstleistungen auf private Anbieter mit dem Ziel übertragen werden, sie effektiver und effizienter zu erbringen. Auch die sozialen Dienstleistungen werden verstärkt von privat-gewerblichen Anbietern angeboten, und zwar vorrangig in den Bereichen, in denen man sich Gewinne versprechen kann. Das ist dann möglich, wenn sich die Dienstleistungen über Versicherungsleistungen, wie über die Pflegeversicherung, finanzieren lassen. 2003 wurden bereits 37% der stationären Pflegeleistungen von privat-gewerblichen Trägern übernommen, die im ambulanten Pflegebereich bereits mehr Leistungen als die freien Träger bereitstellen (55%) (vgl. Statistisches Bundesamt 2005a). Den freien Trägern scheint vor allem der Bereich der Sozialhilfe und der Kinder- und Jugendhilfe als Tätigkeitsfeld zu bleiben, da sie sozialrechtlich gesehen der Fürsorge zuzuordnen sind und daher kaum gewinnversprechend erscheinen (vgl. Richter 2002: 114). Die Übertragung der Erbringung der sozialen Dienstleistung auf privat-gewerbliche Träger wandelt den Sozialmarkt und lässt eine zunehmende Anbieterkonkurrenz um die finanziellen Mittel der öffentlichen Hand entstehen. Denn den freien Trägern ist mit den gewerblichen Anbietern „eine privat-kommerzielle Konkurrenz erwachsen“ (Klug 2000: 54), die sich in ihren Arbeitsweisen und in ihrer Darstellung nach außen stark voneinander unterscheiden. Die gewerblichen Einrichtungen und Träger sind von öffentlicher Seite per gesetzliche Neuregelungen anerkannt und etablieren sich in vielen Bereichen erfolgreich. Der entfachte Wettbewerb geht über alle „herkömmlichen sozialpädagogischen Dimensionen“ (Schädler 2000: 28) hinaus und wird über den Preis und die Qualität der angebotenen Dienstleistungen geführt. Die Positionen der Träger müssen gestärkt und verteidigt werden, wenn sie sich behaupten wollen. 1998 propagierte der 10. Kinder- und Jugendhilfebericht, dass eine Öffnung zu marktähnlichen Strukturen in der Kinder- und Jugendhilfe bereits in den Anfängen vollzogen wurde (vgl. BMFSFJ 1998: 182), wenn auch dieses Arbeitsfeld bei den gewerblichen Anbietern noch geringes Interesse weckt (vgl. weiter oben). Die geschützten Bereiche für NPOs, in denen sie selbstverständlich und vorrangig Tätigkeiten übernehmen, werden immer weniger. **NPOs werden daher gezwungen, sich selbst kommerzielle Verhaltensweisen anzueignen.** Die Wohlfahrtsverbände implementieren flächendeckend die Methoden des Sozialmanagements, um dem ansteigenden Wettbewerbsdruck Stand zu halten und die eigenen Leistungen effizienter und flexibler erbringen zu können. Sie gleichen sich durch den Verlust an gemeinnütziger Orientierung immer mehr aneinander an („Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen“, Rauschenbach/Sachße/Olk 1995).

1.3.5 Die Neugestaltung der Beziehungen

Im Sozialsektor hat sich ein Träger-Mix aus öffentlichen, freien und privat-gewerblichen Trägern etabliert und das klassische duale System von öffentlichen und freien Trägern abgelöst. Dieser „Welfare-Mix“ (Dahme/Wohlfahrt 2004: 20) hat eine Pluralisierung des Wohlfahrtswesens zur Folge und erweitert das Trägerspektrum, so

dass die Beziehungen zwischen öffentlichen und freien Trägern in entscheidender Weise verändert werden. Eine Ökonomisierung des Sozialbereichs beinhaltet daher vorrangig die Neugestaltung der Beziehungen zwischen Staat und Verbänden (vgl. Strünck in Richter 2002: 115).

Die Diskussion über eine Neugestaltung der Beziehungen zwischen öffentlichen und freien Trägern fand ihren Ausgangspunkt bereits in den 1980er Jahren. Da an der Effizienz des Sozialstaates gezweifelt wurde, entwickelte man Möglichkeiten seiner Reorganisation. Eine Modernisierung seiner Administration und des Sozialsektors wurde durch betriebswirtschaftliche Methoden und eine verstärkte Selbststeuerung mittels Wettbewerb und Markt angestrebt (vgl. Opielka 1985: 64). Für die Sanierung der kommunalen Haushalte wurde darüber hinaus neben einer Aktivierung der Leistungsreserven im Prozess der sozialen Leistungserbringung ebenso die Privatisierung öffentlicher Aufgaben als Rationalisierungsmöglichkeit im Sozialsektor wahrgenommen und in Teilen umgesetzt (vgl. Gretschmann 1985: 89f.). Ende der 1980er Jahre nahmen solche Forderungen konkretere Formen an. Konzepte der Umstrukturierung wurden entwickelt, um soziale Dienste im Rahmen von Konkurrenz neu zu organisieren. Freier (1989: 369ff.) etwa stellt bei seinem Modell die Wahlfreiheit des Bürgers in den Mittelpunkt. Individuelle Geldleistungen an die Leistungsberechtigten sollen es ermöglichen, dass der Bürger soziale Dienstleistungen als eigenständiger Kunde kaufen kann und so selbst entscheidet, von welcher Institution er sich die gewünschte Dienstleistung einholt. Neue Anbieter, wie Selbsthilfegruppen, gewerbliche Unternehmen und alternative Projekte, konkurrieren mit den Wohlfahrtsverbänden um die Gunst des Bürgers. Solch ein System soll es neuen Anbietern, die Partizipationsmöglichkeiten und Flexibilität kennzeichnen, ermöglichen, sich am Markt der sozialen Dienstleistungen chancengleich zu etablieren. Preise für soziale Leistungen werden dann nicht mehr von der öffentlichen Hand festgeschrieben, sondern entstehen im Wettbewerb und Konkurrenzkampf. Auch wenn solch ein Modell (noch) keine Umsetzung in der Praxis gefunden hat, so deutet sich dennoch in den Überlegungen von Freier die Umgestaltung des Verhältnisses zwischen öffentlichen und freien Trägern sowie der Wettbewerb zwischen den Anbietern von sozialen Dienstleistungen an, wie sie heute als Auswirkung der Ökonomisierung beschrieben werden können.

Aktuell zeigt sich die Veränderung der Beziehungen zunächst in einer Umstellung des Finanzierungssystems der sozialen Dienstleistungen. Im Sozialbereich etabliert sich ein Finanzierungssystem, das prospektiv Leistungen vergütet. So wurden große Bereiche von der Zuwendungsfinanzierung auf Leistungsverträge, vom Selbstkostendeckungsprinzip auf prospektive Tages- bzw. Pflegesätze umgestellt (vgl. Richter 2002: 116). Die Beziehung zwischen Verbänden und Staat oder Kommune regeln Kontrakte, die einerseits Leistungen, andererseits die finanziellen Verpflichtungen festlegen. Dabei wird das Entgelt nach Qualität und Preis der Leistungen festgelegt und die beteiligten Seiten treten darüber in einen Aushandlungsprozess. Aufgrund der „Hoffähigkeit“ eines Wettbewerbs und der veränderten Beziehungen zu den Verbänden, will der öffentliche Träger „die alte Phalanx (...) aufbrechen und sich neue, z.T. kommerzielle (...) Partner suchen, um (...) aufkündbare Partnerschaften auf Zeit zu suchen.“ (BMFSFJ 1998: 183) In diesem Sinne kann der mit der Ökonomisierung einhergehende Wandel der Beziehungen zwischen öffentlicher Seite und freien Trägern, den Privatisierung und Konkurrenz auslösen, als bewusster politisch initiiertes Prozess verstanden werden (vgl. Galiläer 2005: 108).

In einem Dritten Sektor, den korporatistische Strukturen, das Subsidiaritätsprinzip und Absprachen, Regelungen und Vormachtstellungen charakterisierten, zwingt die Ökonomisierung zu neuen Sicht- und Denkweisen, zu einer Öffnung gegenüber neuen Strukturen und Ansätzen und zur Bereitschaft, in Konkurrenz zu treten.

Die beschriebenen Auswirkungen der Ökonomisierung werden in der Sozialen Arbeit unterschiedlich wahrgenommen und bewertet. Der folgende Abschnitt schildert abschließend zu Kapitel 1.3 diese verschiedenen Argumente der Fachdiskussion und zeigt so auf, wie in der Sozialen Arbeit auf die Ökonomisierung reagiert wird.

1.3.6 Die Kritik und der Wahn

Die Ökonomisierung und die von ihr in Gang gesetzten Entwicklungen werden oft als reines „sozialstaatliches Kostensenkungsprogramm“ (Krölls 2000: 63) wahrgenommen. Methodiken, neue Finanzierungsarten sowie die Dienstleistungsorientierung verfolgen demnach einzig die Intention, soziale Leistungen billiger werden zu lassen. Die Umsetzung eines betriebswirtschaftlichen Managements verschlechtert durch die Zunahme „prekärer Arbeitsverhältnisse“ (Beyer-Peters in Galiläer 2005: 119) die Arbeitsbedingungen für die MitarbeiterInnen und senkt das Niveau sozialer Dienstleistungen. Hinzu kommt, dass die Soziale Arbeit selbst mit der Übernahme der Prinzipien der Ökonomik zu einem Umbau des Sozialstaates beitragen würde (vgl. Krölls 2000: 63). Ferner wird angeführt, dass Soziale Arbeit wegen ihrer Eigenschaften nicht rationalisierbar sei und die Fachkräfte daher nicht im Sinne der Ökonomik denken und handeln können, ohne die eigenen Werte aufzugeben. „Das Prinzip der Rentabilität ist Sozialer Arbeit bislang wesensfremd.“ (Schmidt-Grunert 2000: 146) Soziale Arbeit erfüllt gesamtgesellschaftlich gesehen eben nicht den Zweck, Gewinne zu erzielen und auszuschütten, sondern sozialen Problemen präventiv und kompensierend zu begegnen. AdressatInnen und Betroffene kann man nicht als „Kunden“ bezeichnen, da sie weder freies Wahl- noch Wunschrecht besitzen und meist selbst nicht über ausreichende finanzielle Ressourcen für eine soziale Dienstleistung verfügen. Die Leistungs- und Erfolgsorientierung bewirkt, dass präventive Konzepte an Attraktivität und schließlich an Bedeutung verlieren werden (vgl. Flock 2003: 6). Die Verbände mit ihrer konfessionellen oder auch teilweise ideologischen Ausrichtung können sich nur noch schwer im „Spagat zwischen sozialwirtschaftlicher Modernisierung und der Herausbildung und Durchsetzung verbandlicher Identität und Attraktivität“ behaupten (Dahme/Wohlfahrt 2004: 20) und büßen zunehmend ihre gesellschaftliche Position ein. Auch die öffentlichen Träger verlieren ihre sozialpolitischen Steuerungs- und Gestaltungsmöglichkeiten (vgl. Münder in Galiläer 2005: 119). Die zusätzliche Verdrängung kleiner, nicht verbandsgebundener und nicht wettbewerbsfähiger Träger vom Markt (BMFSFJ in Galiläer 2005: 119) mindert auf lange Sicht die Innovationskraft und den sozialpolitischen Einfluss der Sozialen Arbeit. Die Prinzipien eines Markts auf die Soziale Arbeit zu übertragen kann außerdem nicht ohne Schaden am zwischenmenschlichen Handeln vollzogen werden. „Das Soziale ist (...) kein Privatgut, sondern öffentliches Gut, das in Treuhandschaft gegeben ist.“ (Speck 1999: 109) Die Bereitstellung einer sozialen Infrastruktur ist daher grundsätzlich eine politische Aufgabe. Ein Markt für die sozialen Dienste hat schwerwiegende Folgen für das Gesamtsystem. Zu wenig Schutz besteht mangels sozialer und moralischer Werte vor einem möglichen „Sozialdumping“ (Speck 1999: 111), also einer Angleichung an

niedrigstes Niveau, um kostengünstig zu arbeiten. Der Verzicht auf konzeptionell wertvolle, fachlich notwendige aber kostspielige Inhalte und Programme sind die Folge.

Die angeführten Argumente lehnen die Ökonomisierung des Sozialbereiches komplett ab. Es gibt aber auch Befürworter der Ökonomisierung, denen diese Veränderungen noch nicht weit genug gehen. In marktähnlichen Instrumenten wird endlich die Möglichkeit gesehen, auf die Bedürfnisse der Leistungsempfänger besonders Rücksicht zu nehmen (vgl. Meyer 1999: 126). Dabei ist eine Reform des Gemeinnützigkeitsprinzips unumgänglich und längst notwendig, da nur so ein ungehinderter Marktzutritt für private Anbieter möglich wird. Darüber hinaus müssen gemäß dieser Argumentation alle korporatistischen Strukturen, wie etwa der Jugendhilfeausschuss oder die Arbeitsgruppen nach dem BSHG, abgeschafft werden. Staatliche Zulassungsvoraussetzungen oder Qualitätsstandards behindern den freien Markt und bevorzugen ungerecht. Die Finanzierung muss sich von der Objektförderung lösen und den Subjekten eine entsprechende Summe zukommen lassen, die nach der Auflösung des sozialrechtlichen Dreiecksverhältnisses freies Wahlrecht erhalten. Die öffentliche Seite hat Ausschreibungen der Versorgungsaufträge vorzunehmen, so dass eine Chancengleichheit für alle Anbieter entsteht (vgl. Meyer 2001: 12). Dann führt der Sozialmarkt zu flexiblen, effektiven Strukturen und Verbänden und gewährleistet auch in Zeiten des Sparens und der Kürzungen die Dienstleistungssicherheit. Dass der freie Handel mit sozialen Dienstleistungen in Zukunft umgesetzt wird, scheint außer Frage zu stehen. Will die Soziale Arbeit überleben, so muss sie jetzt reagieren und sich den Veränderungen öffnen. „Wer zu spät kommt, den bestraft der Markt!“ (Oppl 2001: 138) Ottnad, Wahl und Miegel wollen es als vorteilhaft sehen, wenn man zwischen „marktfähigen sozialen Dienstleistungen“ und „nicht-marktfähigen sozialen Dienstleistungen und mildtätigem Handeln“, auf das sich die freien Träger beschränken sollten, unterscheidet (Ottnad/Wahl/Miegel 2000: 194f.).

Die Ökonomisierung des Sozialbereiches hat die Vertreter der Fachdiskussion in zwei Lager geteilt. Im Laufe der vorliegenden Studie wird mit den ökonomisierten Rahmenbedingungen fachlich und zweckorientiert verfahren. Denn zwischen den beiden stark polarisierenden Argumentationslinien finden sich zahlreiche Aspekte, die manche Entwicklung der Ökonomisierung als positiv belegen, durchaus aber sehr bewusst die Grenzen eines solchen Prozesses erkennen und sie respektieren.

Die beschriebenen Auswirkungen verändern die Arbeitsbedingungen in den sozialen Einrichtungen. Sie sind grundlegend für die Qualitätsdebatte, beeinflussen die Argumentationslinien und begünstigen oder behindern die Diskussion. Die Ökonomisierung ist dabei aber keine plötzliche, unvorhersehbare Entwicklung. Sie gewann in den letzten Jahrzehnten aus verschiedenen Beweggründen und Entstehungszusammenhängen an Bedeutung.

1.4 Die Entstehungszusammenhänge der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit

Die Soziale Arbeit wird seit ihren Anfängen von Neuorientierungen und Veränderungsvorschlägen begleitet. Die aktuelle Neuorientierung der Ökonomisierung ist als Wandlungsprozess zu verstehen, der nicht erst in den letzten Jahren begonnen hat. Er baut auf verschiedenen Entwicklungen innerhalb der Profession auf und findet hier seine Entstehungsursachen. Nicht nur die Veränderungen seit 1990 sind von Interesse, sondern ebenfalls die Jahrzehnte davor, in denen die Weichen für die aktuellen Veränderungen gestellt und erste Kennzeichen einer Ökonomisierung ersichtlich wurden. Denn in ersten, richtungsweisenden Tendenzen zeigt sich die Ökonomisierung bereits vor über zwanzig Jahren. Ihre aktuellen Auswirkungen können als Fortsetzungen dieser Entwicklungen verstanden werden und sind keineswegs überraschend oder ohne Vorzeichen geschehen. Warum die Ökonomisierung eine solche Bedeutung gewonnen hat und wie diese Entwicklungen entstehen konnten, lässt sich aus vier verschiedenen Perspektiven ableiten. Einerseits scheinen ökonomische Sichtweisen bereits seit dem Bestehen der Sozialen Arbeit ein fester Bestandteil zu sein, andererseits kann die Ökonomisierung als Folge programmatischer oder organisatorischer Defizite innerhalb der Sozialen Arbeit verstanden werden. Eine weitere Perspektive richtet den Blick auf die veränderten gesellschaftlichen sowie sozialpolitischen Rahmenbedingungen, die eine Ökonomisierung der Sozialen Arbeit ermöglichen.

1.4.1 Die Ökonomik als Teil der Sozialen Arbeit

Die Ökonomik, also die Denkweise, die Logik und Handlungsvorstellungen der Ökonomie, ist seit dem Bestehen der Sozialen Arbeit als Profession ein Teil von ihr. Denn ausschließlich mittels der Übernahme ökonomischer Rationalitäten war man dazu in der Lage, die Professionalisierung der Sozialen Arbeit zu betreiben, bei der die gesellschaftliche Anerkennung im Vordergrund stand (vgl. Volz 2000a: 208). Um diese Anerkennung zu erhalten, musste und muss sich die Soziale Arbeit als Teil der modernen Gesellschaft begreifen. In der Moderne sind nach Weber das Streben nach Effektivität und Effizienz und die damit verbundenen rationalen Handlungen Ausdruck der grundlegenden Denkstruktur der Menschen (vgl. Weber in Schmid Noerr 2004: 220). Wirtschaften und wirtschaftliches Denken ist damit ebenso eine Aktivität des sozialen Zusammenlebens und Teilaspekt des menschlichen Verhaltens (vgl. Granzvogl/Perridon 2000: 6). Da Ökonomie und Technik die moderne Gesellschaft prägen, und zwar „bis in die subtilen Formen individuellen Selbstverständnisses und individueller Handlungsmuster hinein“ (Volz 2000a: 209), ist es für die Soziale Arbeit seit jeher notwendig, sich durch die Übernahme dieser Kultur Anerkennung und Unterstützung zu verschaffen. Die ökonomische Rationalität und das ökonomische Denken, die Erwartung von Effektivität und Effizienz verinnerlichte die Soziale Arbeit seit ihrem professionellen Bestehen. Denn „all das ist (...) bereits ein Element ihrer eigenen Vernunft und ihrer Vorstellungen von sinnvollem, wirkungsvollem, vernünftigem Handeln“ (Volz 2000a: 211). Soziale Dienste müssen sich in gesellschaftlichen, **ökonomischen** Rahmenbedingungen behaupten und entsprechend handeln (vgl. Wendt 1998: 222). Wenn soziale Belange bei einer Verteilungsdebatte berücksichtigt werden sollen, muss man sich in dem Bereich der Ökonomie sicher bewegen und entsprechend argumentieren können (vgl. Klug 2000: 59f.). Die

Ablehnung der Ökonomie und ihrer Prinzipien bedeutete daher im Sozialbereich schon seit jeher den Verlust von Legitimation oder Einfluss.

Ökonomik ist ein Teil der Sozialen Arbeit. Es verwundert daher nicht, dass die Rolle der Ökonomie immer wieder innerhalb der Fachdisziplin diskutiert wurde und wird. Beklagenswert erscheint für manche, dass jahrzehntelang innerhalb der Sozialen Arbeit die Beschäftigung mit den Fragen der Ökonomie vernachlässigt wurde (vgl. Wendt 1986: 235). Oft wird eine Öffnung der Sozialen Arbeit für Ökonomie gefordert, sowohl in der Ausbildung als auch in der Praxis (vgl. Gründger 1988). Im Gegensatz dazu lassen sich zahlreiche Argumentationen nachzeichnen, die Ökonomie als einen Gegenpol zur Sozialen Arbeit und somit deren Prinzipien als nicht übertragbar darstellen. Begreift man aber Ökonomisierung, wie beschrieben, zunächst als Übertragung wirtschaftlicher Sichtweisen und Rationalitäten in andere gesellschaftliche Lebensbereiche, so bleibt festzuhalten, dass solche Ansichten jeglicher Grundlage entbehren. **Denn die Soziale Arbeit ist seit ihrem professionellen Bestehen ökonomisiert und agierte nie ohne ökonomische Rationalitäten. Ökonomische Denk- und Handlungsweisen sind nicht neu, sondern haben lediglich an Bedeutung gewonnen und ihre Schwerpunkte verlagert.** Demzufolge kann nicht von einer aktuellen Ökonomisierung der Sozialen Arbeit gesprochen werden. Denn die Übertragung ökonomischer Rationalitäten ist längst geschehen.

Aus solch einer Perspektive wird die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit nur selten betrachtet und diskutiert. Häufiger werden die Ursachen der Ökonomisierung in der Suche nach neuen Programmatiken und als neues Erfolgskonzept für den Sozialbereich vermutet. Klar herauszustellen bleibt aber, dass die folgenden Entstehungsursachen lediglich die Auswirkungen der Ökonomisierung, ihre Bedeutung sowie Schwerpunkte verändert haben und *nicht* das ökonomische Denken auf die Soziale Arbeit neu übertragen haben.

1.4.2 Die Ökonomisierung als Folge programmatischer Defizite

Die Soziale Arbeit unterliegt einem ständigen Wandlungsprozess, der seit 1950 vor allem durch die Übernahme verschiedener Programmatiken gekennzeichnet ist. Zunächst stand die Aneignung der US-amerikanischen Methoden im Zentrum der professionellen Aufmerksamkeit, schließlich folgte der Rückgriff auf die Programmatiken der Soziologie und Politologie sowie in den 1980er Jahren die Therapeutisierung der Sozialen Arbeit. Jede folgende Programmatik zur Neuorientierung der Profession kritisierte die vorhergehende und wandelte das Verständnis von Praxis, die Vorstellungen der gesellschaftlichen Funktion der Sozialen Arbeit sowie ihre Methodiken. Im Kern weist die Übernahme der verschiedenen Programmatiken dabei denselben Ablauf auf: Zunächst wird eine Krise der Sozialen Arbeit beschworen, die zum Bestehen der Profession überwunden werden muss. Diese Beschwörung geht einher mit einem Lösungsangebot als Ausweg, der neuen Programmatik als Heilsversprechen und so der prophezeiten Beendigung der Krise (vgl. Volz 2000: 168f.). Programmatiken übernehmen im Sozialsektor eine wichtige Funktion. Der Rückgriff auf neue, meist fachfremde Konzepte wird notwendig, um dem eigenen Handlungsilemma zu entgehen (vgl. Köpp/Neumann 2003: 176). Denn Sozialarbeit und Sozialpädagogik „ist ein schlecht identifizierter Beruf“, der sich mit seiner „Sprachlosigkeit“ auszeichnet (vgl. Lüssi 2001: 23). Das Heil wird bei anderen Experten und Konzepten gesucht. Erhofft wird, dass wenn

1.4 Die Entstehungszusammenhänge der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit

„die Soziale Arbeit der jeweiligen Programmatik (...) wirklich folgt, dann wird sie endlich zur richtigen, zur wirklich wirksamen, zu einer, die endlich auf einer soliden wissenschaftlichen Grundlage, gesellschaftlich anerkannt und alimentiert, die großen auf sie gerichteten Erwartungen und die eigenen großen Versprechen glänzend erfüllt; dann wird sie ihren unverzichtbaren Beitrag zum Bestand- und Funktionserhalt und zugleich zum politisch-normativ richtigen Wandel der Gesellschaft leisten können“ (Volz 2000: 170).

An eine qualitätsvolle Sozialen Arbeit wurden in Folge verschiedener Programmatiken jeweils sich wandelnde Ansprüche gestellt. In den 1960er und 1970er Jahren etwa hatte eine **Politisierung der Sozialen Arbeit** zur Folge, dass Sozialarbeit entgegen ihrer Funktion der Herrschaftssicherung, der Kontrolle und Disziplinierung eine Solidarisierung mit den Klienten und eine kollektive Aktion anstreben sollte, um Ungerechtigkeiten zu verändern (vgl. Hollstein 1973: 207). Eine kritische Analyse der eigenen politischen und ökonomischen Funktion sollte ermöglichen, mit den Betroffenen gemeinsam entsprechende kollektive Lernprozesse zu durchlaufen und gesellschaftliche Veränderungen in Gang zu setzen (vgl. Otto 1973: 247). Sozialarbeit als moderner Dienstleistungsberuf müsse eine politische Bewusstseinsbildung, eine Reflexion der gesellschaftlichen Funktion des eigenen Berufes sowie eine Demokratisierung in Bezug auf das Verhältnis zwischen Institution, Fachkraft und Klient in der alltäglichen Berufspraxis vereinen (vgl. Pfaffenberger 1978: 443ff.). Die Sozialarbeit erreichte durch die Kritik in den 1970er Jahren ein stärkeres politisches Bewusstsein, wurde wachsamer und demokratisierte ihre eigenen Einrichtungen. Die Klienten konnten stärker partizipieren, Selbsthilfebewegungen und neue Formen der Hilfeleistung, wie betreute Wohnformen, entstanden (vgl. Giovannelli-Blocher 1985: 370). Als Methode der Aktivierung und Selbstbestimmung von Randgruppen kann man die Gemeinwesenarbeit, die bis heute die Soziale Arbeit prägt, verstehen.

Das politische Veränderungspotential der Sozialen Arbeit ist trotz der gesellschaftspolitischen Orientierung und Kritik in den 1970er Jahren klein geblieben (vgl. Giovannelli-Blocher 1985: 370). Nach den gescheiterten Versuchen, soziale Probleme umfassend und systematisch auf gesellschaftlicher Ebene zu lösen, musste man sich „erst einmal eine Phase der Innerlichkeit gönnen“ (Burmeister/Halfar 1995: 17). Die SozialarbeiterInnen und SozialpädagogInnen entdeckten sich selbst als Klienten und setzten die Selbstverwirklichung in den Mittelpunkt ihrer professionellen Aufmerksamkeit. Seit Mitte und Ende der 1970er Jahren entstand ein neuer Trend: die **Therapeutisierung** oder der „Psychoboom“. Die Bezugspunkte der sozialen Hilfsleistungen verschoben sich von einer gesellschaftlichen auf eine individuelle Ebene und für eine erfolgreiche Soziale Arbeit war die Gestaltung der Beziehung zwischen Klient und Fachkraft entscheidend. Therapeutische Ansätze wie die systemische Familientherapie, die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie, die Gestalttherapie, das Psychodrama, das Neurolinguistische Programmieren oder die Verhaltenstherapie, die Spieltherapie oder das therapeutische Reiten gewannen in den Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit an Bedeutung und werden auch heute noch umgesetzt (vgl. Galuske 1999: 121). Schließlich erfüllten sich auch die Hoffnungen dieser Programmatik nicht, allein durch individuelle Therapien Problemlösungen zu finden und „der Therapiefrust“ stellte sich ein (Thimm 1987: 59). Spätestens Mitte der 1980er Jahre schien die intensive Phase des Therapiebooms in der Sozialen Arbeit beendet. Die Profession selbst entwickelte Hemmschwellen gegenüber einer Ausdehnung der therapeutischen Angebote (vgl. Wöhrle 1992: 34).

Nach dem therapeutischen Boom kehrte für die Lösung sozialer Probleme deren Umwelt zurück ins Blickfeld. Zum einen gewann das **systemische Denken** in den

1980er Jahren an Bedeutung. Die Systemtheorie entsprach dem ganzheitlichen Ansatz der Sozialen Arbeit (vgl. Giovannelli-Blocher 1985: 371). Der Adressat der sozialen Dienstleistung als Teil von Systemen steht nicht nur in Beziehung zur Fachkraft, sondern zugleich zu seiner Umwelt, die ihn beeinflusst. Die **Lebensweltorientierung** oder Alltagsorientierung festigte sich gleichfalls als Handlungsprinzip einer erfolgreichen Sozialen Arbeit. Der Lebensraum, der Alltag der Menschen rückte wieder in den Vordergrund und dieser sollte mit all seinen Ressourcen zur Problemlösung genutzt werden. Das „Case Management“ umfasste die Aktivierung dieser Ressourcen sowie deren effektiven Zusammenführung (vgl. Burmeister/Halfar 1995: 18). Die „ökologische Wende“ in der Sozialen Arbeit ließ deutlich werden, dass die Lebensumwelt, die Kontextbezüge des Klienten sowie die Feldorientierung zu den entscheidenden Komponenten einer qualitätsvollen Sozialarbeit und Sozialpädagogik zählen (vgl. Böllert 1989: 216).

Wendet man die ständige Suche der Sozialen Arbeit nach Programmatiken auf die aktuellen Zusammenhänge an, so übernimmt scheinbar die **Programmatik „Ökonomisierung“** für die Soziale Arbeit momentan die Funktion des Heilsversprechens. Neben systemischen Ansätzen und systemfunktionalen Betrachtungsweisen von sozialen Problemen (vgl. z.B. Lüssi 2001) sowie der Lebensweltorientierung als Handlungsmaxime (vgl. BMFSFJ 1990) wurde in den 1990er Jahren die psychologische Selbstreflexion der Therapeutisierung der Sozialen Arbeit durch eine „Hinwendung zu organisationsfunktionalen Gesichtspunkten“ abgelöst (vgl. Wöhrle 1992: 101). Die Methodendiskussion, die bislang von Ansätzen der interaktiven Problembearbeitung in der Beziehung zwischen Klient und Fachkraft dominiert war, wurde von Gesichtspunkten erweitert, die sich auf die Produktion geeigneter organisatorischer Rahmenbedingungen bezogen (vgl. Galuske 1999: 141). Die Erwartungen, Reformen im politischen Bereich durchzusetzen, wie noch in den 1970er Jahren von einer qualitätsvollen Sozialen Arbeit gefordert, wurden zunehmend geringer und auf die Handlungsebene der Organisation verschoben. Die Sozialmanagementkonzepte, die ja bereits in den 1980er Jahren ihre Beachtung fanden, gewannen daraufhin weiter an Einfluss. Einerseits nehmen sie Bezug auf veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen und andererseits stellen sie den subjektiven Faktor, den Klienten selbst, in den Mittelpunkt. Bader bezeichnet den Ansatz des Sozialmanagements als eine „realistische Synthese“ zu einer gesellschaftsverändernden Sozialen Arbeit in den 1970er Jahren und der therapeutischen, individuellen Sozialen Arbeit der 1980er Jahre (vgl. Bader 1999: 18). **Die Ökonomisierung als Programm gibt die Hoffnung, den richtigen programmatischen Weg gefunden zu haben, der das ökonomische Denken in der Sozialen Arbeit in den Mittelpunkt setzt, um den Anforderungen der veränderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden.** Auf der individuellen Ebene übernimmt die „Auseinandersetzung mit dem Sozialmanagement häufig die Funktion, durch die Aneignung von gesellschaftlich positiv besetzten Methoden und Vokabeln die eigene Professionalität aufzuwerten oder sich von der unmittelbaren Praxis der Sozialen Arbeit und der damit oftmals verbundenen Konfrontation mit Armut, Aussonderung, Verelendung und Gewalt distanzieren zu können.“ (Luthe 1993: 48f.)

Ob die Ökonomisierung als Programmatik nun die Lösung aller Probleme innerhalb der Profession mit sich bringt, darf, aufbauend auf den Erfahrungen mit den Programmatiken der letzten Jahrzehnte, bezweifelt werden. Es bleibt fraglich, ob die Ökonomisierung ihre Versprechen der Effektivierung und Professionalisierung halten kann, denn erste Probleme werden bereits jetzt festgestellt. Kritiker, die ökonomische Programmatiken ablehnen, führen an, dass Sozialmanagement und Marktwirtschaft den

Blick der Profession beschränken. Die Ökonomisierung sicher zwar eine technokratisch effektive und effiziente Problemlösung zu, das Dilemma, das Soziale Arbeit Probleme löst, die in anderen gesellschaftlichen Bereichen entstehen, wird aber ausgeblendet (vgl. Luthe 1993: 52).

Es liegt im Wesen der Sozialen Arbeit, Programmatiken zu suchen, sie weiterzuentwickeln und umzusetzen. Die Ökonomisierung kann man als einen weiteren Schritt auf der Suche nach der Lösung aller professionsinternen Problematiken verstehen. Weiterhin scheint die Ökonomisierung jedoch neben den Antworten auf programmatischen Schwierigkeiten ebenso Antworten auf organisatorische Fragen innerhalb der Sozialen Arbeit geben zu können. Hier eröffnet sich eine weitere Perspektive, wenn man die Ursachen der aktuellen Ökonomisierung ergründen will.

1.4.3 Die Ökonomisierung als Folge organisatorischer Defizite

In sozialen Organisationen, den Einrichtungen aber auch den Administrationen oder Trägervereinen bestehen seit jeher organisatorische Mängel, die innerhalb der Profession oftmals Auslöser von Kritik waren. Als „traditionelle Mängel“ in sozialen Einrichtungen beschreibt Engelhardt (2001: 16) etwa die geringe betriebswirtschaftliche Effizienz, unklare Zielsetzungen und Methodenkonzepte, mangelnde Orientierung am Betroffenen und geringe Mitwirkungsmöglichkeiten, Dilettantismus in Führung und Management, ein fehlendes Dienstleistungsbewusstsein bei den MitarbeiterInnen, ungeeignete Organisationsstrukturen oder gravierende Mängel in der Kooperation zwischen den sozialen Einrichtungen. Solche Unzulänglichkeiten sind zunächst nicht als Ergebnis organisatorischer Unfähigkeiten der SozialarbeiterInnen oder SozialpädagogInnen zu verstehen. Sie haben ihren Ursprung größtenteils in verschiedenen Merkmalen und Strukturen einer sozialen Organisation als Non-Profit-Organisation (NPO).

Organisatorische Defizite in NPOs

Strukturen und Abläufe in Non-Profit-Organisationen (NPOs) sind als Ergebnis einer meist komplexen und mit Ideen und Leitvorstellungen „aufgeladenen“ **Gründungsgeschichte** dieser Organisationen zu verstehen. NPOs entstehen meist als Akt der Solidarisierung mit den Hilfebedürftigen. Entsprechend bauen die Unternehmensziele darauf auf. Da die MitarbeiterInnen als Mitglieder der Solidarisierung verstanden werden, haben NPOs einen hohen Anspruch auf Demokratisierung und Mitbestimmung. Dieser so genannten „Pionierphase“ in der Entwicklung einer NPO folgt in der Regel eine „Professionalisierungsphase“, in der meist die bürokratischen Strukturen zur Reduzierung der Komplexität eingesetzt werden. Stellen werden gebildet, Arbeitsprozesse standardisiert und der Wachstum sowie buchhalterischen Anforderungen lassen die Verwaltung an Bedeutung gewinnen (vgl. Schramm 1994: 24). NPOs haben oft Schwierigkeiten, ihre „Pionierstruktur“ (Thürnau 1988: 93) aus ideellen Gründen abzulegen, selbst wenn sie angesichts der Größe und Komplexität der Organisation an ihre Grenzen kommt. Die Suche und Umsetzung neuer Ordnungsmuster, also die Professionalisierungsphase, verlangt die Kenntnisse in Managementstrategien.

Des Weiteren charakterisieren sich NPOs durch „kulturspezifische Verhaltensmuster“ (Zauner 2002: 162). Angesichts einer **Personalisierungstendenz** in NPOs fehlt es

häufig an einer klaren Differenzierung zwischen persönlich zu verantwortenden Problemen sowie organisationalen Problemen. Tendenziell werden Erfolge und Misserfolge einzelnen Personen zugeschrieben und strukturelle Konflikte als persönliche Schwäche gedeutet. Strukturelle Spannungen und Probleme finden daher nur sehr schwer einen angemessenen organisatorischen Handlungsrahmen und werden meist auf der persönlichen Ebene ausgetragen (vgl. Zauner 2002: 162). Von einer **Egalitätsneigung** innerhalb der NPOs spricht man, da sich diese „am Idealbild der Gleichheit aller Organisationsmitglieder“ orientieren (Zauner 2002: 163). Die Thematik „Macht“ wird tabuisiert und verschiedene Hierarchieebenen strukturell vermieden oder tendenziell nicht als solche bemerkt. Außerdem werden Unterschiede in den persönlichen Kompetenzen und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder scheinbar nicht offen ausgesprochen und zeigen wenig Wirkung auf Aufgaben und Positionen. Neben einer **Harmonieneigung** innerhalb dieser Organisationsform, die Konflikte meist zugunsten einer Einheit und Harmonie kaum wahrnehmbar macht, zeigt sich in NPOs eine **Informalitätstendenz**. Organisationsmitglieder umgehen Regeln, deren Verbindlichkeit Misstrauen und Ängste weckt. Der informelle Bereich und informelle Gespräche haben in diesen Institutionen einen hohen Stellenwert. Solche Abläufe fordern viel Energie von den Organisationsmitgliedern, da neben den Aufgaben auch persönliche Beziehungen gepflegt werden müssen. Darüber hinaus hat die Informalitätstendenz in NPOs nach Zauner eine „strukturkonservierende“ Funktion. Da man weiß, wie man formelle Regeln umgehen kann, besteht zur Veränderung dieser bedeutungslosen Vorgaben keine Notwendigkeit (vgl. Zauner 2002: 164).

Neben solch einer Organisationskultur, die Mängel im Management und in der Struktur begründen, besitzen NPOs infolge der Arbeitsbedingungen des Dritten Sektor einen **fehlenden Effizienzdruck** sowie ein **Effektivitätsproblem**. NPOs sind in einem weitgehend konkurrenzfreien Raum tätig und daher einem geringeren Effizienzdruck ausgesetzt als erwerbswirtschaftliche Organisationen. Die Fehlbedarfsfinanzierung sowie die Kontinuität der staatlichen Förderung begünstigen dies zusätzlich. Da die Leistungsberechtigten meist nicht selbst die Angebote der NPOs bezahlen, fehlt darüber hinaus oft der Bezug zu den AdressatInnen. Die Interessen von organisationsinternen Anspruchsgruppen erhalten mehr Aufmerksamkeit als die Bedürfnisse der Leistungsadressaten. Es mangelt an einem Feedback der Leistungsempfänger über die Effektivität der erhaltenen Leistung (vgl. Burla 1989: 88ff.; Schramm 1994: 24). Non-Profit-Organisationen sind aber nicht nur wegen Effektivitätsproblemen immer wieder einem **enormen Legitimationsdruck** ausgesetzt. Die Auswahl der Probleme und der AdressatInnen, die Bestimmung der Ziele sowie der Technologien sind an Werte und Normen gebunden und daher unbestimmt und mehrdeutig. Diese Mehrdeutigkeit verursacht ein ständiges Legitimationsproblem, da Abläufe und Handlungen in jenen Organisationsformen verschieden interpretiert und verstanden werden können (vgl. Nokielski 1996: 73). Diesen Bedingungen zufolge müssen NPOs im Dritten Sektor sehr hohe Anforderungen erfüllen. Die ständig notwendige Legitimation gegenüber institutionellen Umfeldern erfordert höchst **innovative Organisationsstrukturen**. Nur so können sie sich einen Wettbewerbsvorteil und ihr Bestehen sichern (vgl. Schüller 2002: 489). **Soziale Organisationen als NPOs müssen flexibel und kurzfristig auf Veränderungen in der Umwelt reagieren können und sich stets anpassen. Dass dies trotz der beschriebenen strukturellen Mängel möglich wird, ist eine große Herausforderung für jede NPO.**

Organisatorische Defizite liegen nicht nur in den Charaktermerkmalen der NPOs selbst begründet, denn auch die Rahmen- und Arbeitsbedingungen im Dritten Sektor in Deutschland verursachen organisatorische Mängel bei NPOs. Vorrangig sind die

Wohlfahrtsverbände betroffen, die als wichtiger Kooperationspartner im Dritten Sektor für den Staat agieren.

Organisatorische Defizite in Wohlfahrtsverbänden

Um die Ursachen der organisatorischen Defizite der Wohlfahrtsverbände nachzuvollziehen ist es zunächst wichtig, die Beziehungen des Staates zum Dritten Sektor zu analysieren. In Deutschland herrschen zwischen den freien Wohlfahrtsverbänden und der öffentlichen Seite **korporatistische Beziehungen**. Korporatismus ist eine Form der Interessensvermittlung und bezeichnet somit die Art und Weise, wie verbandliche Interessen in das politische System vermittelt werden (vgl. Richter 2002: 82). Der Korporatismus kennzeichnet sich allgemein durch eine begrenzte Anzahl von Verbänden, die über eine staatliche Anerkennung und Lizenz verfügen. Sie stehen nicht im Wettbewerb zueinander und beachten bestimmte Auflagen bei der Auswahl des Leitungspersonals sowie bei der Artikulation ihrer Interessen und Forderungen. Die Verbände sind hierarchisch organisiert und haben ein Repräsentationsmonopol innerhalb ihres Bereiches (vgl. Schmitter in Richter 2002: 83f.). Der Begriff des Korporatismus wird seit Anfang der 1980er Jahre auf das System der Wohlfahrtspflege in Deutschland angewendet und soll die Beziehung zwischen Staat und freien Trägern beschreiben. Zwischen diesen besteht auf allen Ebenen eine feste und dauerhafte Austauschbeziehung. Die Verbände nehmen eine privilegierte Stellung bei der Vergabe von öffentlichen Mitteln und Aufträgen ein und sind an sozialpolitischen Gesetz- und Programmformulierungen beteiligt. Der Staat kann sich bei der Umsetzung dieser Gesetze auf kompetente Kooperationspartner verlassen. Im Wohlfahrtssektor haben sich kartellartige Strukturen herausgebildet. Gewerbliche Anbieter finden kaum Zugang auf den Markt für soziale Dienstleistungen. Zwischen Politik und Wohlfahrtsverbänden herrschen darüber hinaus zahlreiche personelle Verflechtungen. Staat und Verbände suchen die Kooperation, nicht den Konflikt oder die Konfrontation (vgl. Richter 2002: 84/87).

Der Korporatismus besitzt als Interessensvermittlungssystem zwischen Staat und Verbänden eindeutig Vorteile, wie die Bestandssicherung und politische Einflussmöglichkeit für die Verbände oder die Nutzung der Ressourcen der Wohlfahrtsverbände durch den Staat. Dennoch wirken sich die korporatistischen Strukturen auch negativ auf das System der sozialen Sicherung aus. Die enge Zusammenarbeit und personelle Verflechtung bringt eine **Annäherung der Verbände an die öffentliche Seite** mit sich. Die Organisationen der großen Wohlfahrtsverbände sind mit den öffentlichen Behörden gleichzusetzen und haben somit deren bürokratischen Funktionsmängel übernommen (vgl. Öhlschläger 1995: 173). Diese Annäherung der Verbände an die bürokratischen Strukturmuster ihrer Auftrag- und Geldgeber als Anpassung an diese überlebenswichtige Umwelt kann als „erzwungene Strukturentsprechung (Isomorphie)“ (von Eckardstein/Zauner, 2002: 552) bezeichnet werden. Die Bevölkerung nimmt zwischen den behördlichen Trägern und freien Verbänden kaum noch einen Unterschied wahr (vgl. Merchel 1991: 177). Die wechselseitigen Abhängigkeiten unter den Verbänden, die Vermischung von Ämtern und politischen Funktionen sowie Macht- und Interessenskalküle innerhalb der Wohlfahrtsverbände lassen Vermutungen entstehen, dass dieser „Filz“ ein effektives, flexibles und effizientes Arbeiten kaum möglich werden lässt (vgl. Seibel 1989: 63f.). Infolge der Nähe zum Staat haben die Wohlfahrtsverbände ihren „Pioniercharakter“ (Kulbach/Wohlfahrt 1996: 62) verloren und sind an der Entwicklung innovativer sozialer Dienste kaum noch beteiligt. Sie kollaborieren mit dem herrschenden System und können sich daher für neue Wege nicht öffnen (vgl. Pankoke 1986: 32ff.). Das

Subsidiaritätsprinzip, eigentlich als Garant für autonome und autarke Verbände gedacht, büßt aufgrund der Staatsnähe der Wohlfahrtsverbände seine Grundlage ein. Gleichfalls steht das Gemeinnützigkeitsprinzip für die Wohlfahrtsverbände in Frage, da gewerbliche Anbieter behindert und blockiert werden. Die Abschottung der Konkurrenz im Sozialbereich erschwert Innovationen. Die Planungssicherheit und Bestandswahrung führt zu einem unwirtschaftlichen Umgang mit den finanziellen Ressourcen (vgl. Richter 2002: 88). Hinzu kommen weitere Steuerungsmängel: die intransparente Finanzierungsstruktur (vgl. Kulbach/Wohlfahrt 1996: 62), die mangelnde Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Verbände oder auch ein „wirtschaftlicher Dilletantismus“ der sozialen Unternehmen, der „in mangelndem ökonomischen Sachverstand“ begründet liegt (Horcher 2003: 414).

Bereits 1988 ermittelten eine Reihe von **Befragungen** bei Kreisverbänden und Bezirksverbänden der Arbeiterwohlfahrt zahlreiche Kernprobleme innerhalb der Organisationsstrukturen: Mangel an mittel- und langfristiger Planung, Defizit an Dienst-, Mitarbeiter- und Leistungsbesprechungen, unzureichende organisatorische Steuerungsleistungen, Informationsaustausch auf informeller Ebene, zu viele administrative Aufgaben, Rückdelegation und Eingriffe der Hierarchie in Kompetenzbereiche der MitarbeiterInnen sowie fehlende Kontrollen (vgl. Thürnau 1988: 93). Das sinkende Wohlwollen der Bevölkerung gegenüber den Wohlfahrtsverbänden stellt Merchel 1991 fest (vgl. Merchel 1991). 1992 führt die Infas-Sozialforschung eine bundesweite, repräsentative Meinungsumfrage im Auftrag der Bundesarbeitsgemeinschaft für Wohlfahrtspflege durch, um das Image der Freien Wohlfahrtspflege innerhalb der Bevölkerung in Erfahrung zu bringen. Demzufolge schätzte die Bevölkerung die Arbeit der Wohlfahrtsverbände im Großen und Ganzen hoch ein, dennoch wurden große Mängel in deren Organisation und in ihrer Informationspolitik von den Befragten beklagt. Die Verwaltung und Organisation sei unwirtschaftlich und bürokratisch (vgl. Hein 1993: 91f.). Es ist aber ebenfalls der Mangel an Ideen und normativen Gehalt, der die Wohlfahrtsverbände für die Bevölkerung unattraktiv werden lässt. Die Verbände haben angesichts der politischen Einnahme ihre Sozialanwaltschaftsfunktion verloren (vgl. Richter 2002: 88) und vertreten zu oft ihre eigenen Interessen. „So werden häufig Interessen und Anliegen von Mitgliedern und Dritten mit Verweis auf die Einflußlogik und die Einbindung in die administrativen Strukturen des Staates `geopfert`.“ (Zimmer/Priller 1997: 263)

Blickt man auf die Kultur und Strukturen der NPOs sowie ihre Beziehungen zum Staat scheinen organisatorische Defizite unvermeidlich. Um sie zu kompensieren wurden im Laufe der Zeit verschiedene Strategien verfolgt. Zunächst sind die Strategien der 1970er und 1980er Jahre von Interesse, die dabei zwar in manchen Punkten weitere Entwicklungen auslösten und so gewisse Teilerfolg in der Kompensation organisatorischer Mängel verzeichnen konnten, grundlegend aber keine Veränderungen mit sich brachten. Dennoch erzeugten sie ein Bewusstsein darüber, dass organisatorische Umgestaltungen unvermeidbar sind und legten die Basis für die Ökonomisierung als neue Strategie.

Strategie 1: Expansion

In den 1960er und 1970er Jahren vollzogen sich notwendige Anpassungen der freien Träger sozialer Dienstleistung durch Wachstum. „Expansion war das zentrale Wandlungsmuster. Neuerungen wurden dem relativ stabilen System additiv hinzugefügt, ohne die Systemmechanismen grundsätzlich zu verändern.“ (Öhlschläger 1995: 200) Zu Beginn der 1970er Jahren setzte sich der enorme Wachstumsboom im

Sozialbereich, der in den 1960er Jahren seinen Anfang nahm, weiter fort. Waren es etwa 1963 noch ungefähr 890.000 Kindergärtenplätze auf Bundesgebiet, so stieg die Zahl auf ca. 1,4 Millionen im Jahr 1975 (vgl. Frerich/Frey 1996a: 349). In den 1960er Jahren bildete sich die Jugendhilfe als eigenständiger Arbeitsbereich heraus (vgl. BMFSFJ 1990: 77). Die Sozialleistungsquote in der Bundesrepublik stieg von 19,2 % im Jahr 1950 kontinuierlich bis 26,6 % im Jahr 1970. 1975 betrug die Sozialleistungsquote bereits über 30% (vgl. Schmidt in Leisering 2005: 5).

Defizite im organisatorischen Bereich konnten aber keineswegs allein mit Wachstum ausgeglichen werden. Nicht nur an den veränderten Bedürfnissen der AdressatInnen sozialer Dienstleistung und deren neuen Problemlagen arbeiteten die konzernähnlichen Unternehmen zunehmend vorbei, auch die Strukturen konnten sich der Ausdehnung und Komplexität der Organisationen nicht in der Geschwindigkeit anpassen, wie diese sich vergrößerten. Die Tendenz der NPOs trotz ihrer Größe an der „Pionierphase“ festzuhalten, ließ die organisatorischen Defizite weiter zunehmen. Als ein Ergebnis der Strategie der Expansion kann dennoch festgehalten werden, dass der Blick im Sozialbereich verstärkt auf organisationsspezifische Gesichtspunkte gerichtet wurde (vgl. Beck 1988a: 5). Denn die sozialen Institutionen und Wohlfahrtsverbände wandelten sich in ihrer Ausbauphase zu einem ernstzunehmenden Sektor des Dienstleistungsbereiches. Zunehmende Beschäftigtenzahlen und das steigenden Finanzvolumen machten die Wohlfahrtsverbände zu konzernähnlichen Organisationen, die infolge ihrer Größe und ihrer Unternehmensstrukturen mit anderen Dienstleistungsbranchen aus der Wirtschaft vergleichbar wurden. Die „Pionierphase“ der Entstehungsgeschichte der NPOs wurde langsam von einer „Professionalisierungsphase“ abgelöst, so dass die sozialen Organisationen zunehmend nach qualifizierter Leitung und Wirtschaftsführung verlangten.

Strategie 2: Expertentum

Der Versuch, den organisatorischen Defiziten im Sozialbereich ausschließlich mit Quantität zu begegnen, kann als erfolglos bezeichnet werden. Die Qualität der MitarbeiterInnen in den Einrichtungen sollte daher mit Qualifizierung gesteigert werden. So schien gewährleistet, dass die Profis mit den veränderten Problemlagen der AdressatInnen zurechtkamen und erfolgreiche Lösungsmöglichkeiten anbieten konnten. Des Weiteren brauchte es fachdisziplinäres und strukturelles Wissen, um sich in dem komplexen System der sozialen Sicherungen, in den Organisationen und Beziehungen zu Recht zu finden und diese zu leiten und zu führen. Anfang der 1970er Jahre wurde die Sozialpädagogik als Diplom-Studiengang an den Universitäten sowie Fachhochschulstudiengänge eingerichtet (vgl. Erler 1997: 124). Man zielte auf eine zusätzliche **Professionalisierung** der SozialpädagogInnen und SozialarbeiterInnen, die als Experten eine rationale und fachliche Problembearbeitung und so eine hohe Qualität garantieren sollten. Doch eben dieses so entstandene Expertentum war nicht die Lösung der strukturellen Probleme innerhalb des Sozialbereiches, sondern Auslöser für weitere organisatorische Mängel und vor allem der fehlenden AdressatInnenorientierung. Die Dienstleistungsgesellschaft schien dem Bürger die Eigenständigkeit und Selbstverantwortung zu nehmen. Experten und Spezialisten, seien es Juristen, Ärzte oder Therapeuten, haben Macht über die Schaffung, Zuweisung und Befriedigung von Bedürfnissen. Auch Fachkräfte in den sozialen Arbeitsfeldern als Spezialisten erzeugen selbst Bedürfnisse, die nur sie exklusiv befriedigen können. Sie definieren „im Namen der Liebe“, wer Klient ist und welches Rezept er verschrieben bekommen soll. Ein guter Bürger stellt diese durch die Spezialisten standardisierten Bedürfnisse nicht in Frage (vgl. Illich 1979a: 13ff./23).

Eine Kompensation der Eigenheiten von NPOs oder des Systems der sozialen Sicherung erreichte man mittels der Zunahme der Experten im Sozialsektor nicht. Dennoch wurde mit dieser Strategie eine Entwicklung eingeleitet, die – ähnlich wie bei der Expansion der sozialen Dienste – den Blick stärker auf organisationale Gesichtspunkte im Sozialbereich lenkte. Denn das Misstrauen gegenüber etablierten Hilfeformen wuchs an und schließlich richteten sich selbst organisierte Projekte, die vor allem in den 1980er Jahren zunehmend gegründet wurden, gegen die Vorherrschaft der Spezialisten. Die Gründung solcher Alternativprojekte drückte die Kritik an den traditionellen und etablierten Konzepten und Strategien der Hilfe und Unterstützung der staatlichen Seite sowie der Wohlfahrtsverbände aus. Die MitarbeiterInnen und Mitglieder dieser Projekte wollten darüber hinaus eigene, neue und innovative Wege gehen und selbstbestimmt und eigenverantwortlich arbeiten (vgl. Dammann 1986: 118/121). Die **Selbsthilfebewegungen** innerhalb der sozialen Arbeit stellten aber nicht nur das Vorgehen der Sozialen Arbeit in Frage, sondern ebenfalls ihre Organisationsformen. Im Sozialbereich schafften sie ein Bewusstsein dafür, wie wichtig die Organisationsstrukturen für die Effizienz und Effektivität einer Einrichtung sind. Die Selbsthilfebewegungen regten mit ihren praktizierten Strukturveränderungen und -entwicklungen die Diskussion über Organisationsformen innerhalb der Sozialen Arbeit an (vgl. Engelhardt 1990: 3f.; Flösser/Otto 1992: 15). Innovative Managementelemente in den sozialen Einrichtungen erhielten zunächst mittels der internen Auseinandersetzungen mit den Organisationsstrukturen Zugang zu den MitarbeiterInnen. Die Organisationsentwicklung wurde zunehmend von den sozialen Einrichtungen als Methode entdeckt, den veränderten Anforderungen aus der Umwelt effektiv zu begegnen (vgl. Oliva/Oppl/Schmid 1991).

Strategie 3: Verwaltungsreformen

Kompensiert werden sollten aber nicht nur Schwächen der NPOs selbst, sondern ebenso Schwächen im System der sozialen Sicherung auf der Makroebene. Dabei wurden die kommunalen Verwaltungen als Vertreter des Staates, der in Beziehung zu den Kooperationspartnern im Dritten Sektor treten muss, in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre erstmals reformiert. In ihrer Umgestaltung und Neuorganisation ein großes Einsparungspotential vermutet. Die wachsende Kritik am Sozialstaat betraf in vielen Punkten die Sozialverwaltungen, die durch ihre bürokratischen Strukturen in den Verdacht geraten waren, die sozialen Problemlagen mit zu verursachen und ihre Bewältigung zu behindern (vgl. Blindenbacher 1997: 28).

Die Ende der 1960er Jahre und Anfang der 1970er Jahren durchgeführte Gebietsreform, bei der eine territoriale Neugliederung in den Bundesländern eine Vergrößerung der Gemeindegebiete erzielte, eröffnete die Möglichkeit, die kommunalen Ämter und Verwaltungen neu zu organisieren. Denn diese Gebietsreform war nicht nur verbunden mit der Hoffnung auf eine größere personelle, technische und finanzielle Leistungsfähigkeit der Verwaltung, sondern bot die Chance, die Sozialverwaltungen in einer veränderten Form für ein größeres Gebiet zu konstituieren (vgl. Flösser 1996: 20). Diese Reformideen mündeten Ende der 1970er Jahre in der Bewegung des „New Public Managements“, das auch heute noch unter diesem Namen bekannt ist (vgl. Blindenbacher 1997: 28). Der Kerninhalt des in dieser Zeit diskutierten Organisationsentwicklungsprozesses wird im Bericht der Neustrukturierung der sozialen Dienste in Berlin von 1973 deutlich. Eine Reform der Inhalte, Zuständigkeiten und der Organisationsformen der sozialen Dienste sollte eine Effizienzverbesserung erreichen.

Wichtige Organisationsgrundsätze des Strukturmodells waren dabei:

- die Verschränkung sozialrechtlicher Zuständigkeiten,
- die funktionelle und organisatorische Regionalisierung der Sozialverwaltung,
- intensive Bürgernähe der sozialen Dienste sowie
- der Abbau bürokratischer und hierarchischer Verwaltungsformen zugunsten von interdisziplinärer Team- und Gruppenarbeit (vgl. Regierender Bürgermeister von Berlin 1973: 2f.).

Ende der 1970er und in den 1980er Jahren verstärkten sich die Bemühungen zur Verwaltungsvereinfachung, die mit Hilfe des Abbaus von Regelungen, einer bürgernahen Sprache und einer neuen Gestaltung von Vordrucken erreicht werden sollte (vgl. Naschold/ Bogumil 2000: 144). Die Bilanz der Anstrengungen, die kommunale Verwaltung zu reformieren, fällt nüchtern aus. Denn trotz aller Versuche und Ziele wachsen die Kosten in den 1970er und 1980er Jahren für diese weiter an, ohne dass sich damit die Effizienz erhöhen würde. Ende der 1980er Jahre stellt Grunow fest, dass Barrieren im Kontakt zwischen Verwaltung und Bürger zwar abgebaut, Innovations- und Wandlungsfähigkeit der kommunalen Verwaltungen aber immer noch mangelhaft seien (Grunow in Naschold/ Bogumil 2000: 145).

Ökonomisierung als neue Strategie

Die Suche nach einem Ausweg aus dem organisatorischen Dilemma der sozialen Arbeitsfelder, die in NPOs beheimatet sind, kann nicht als beendet angesehen werden. Weder der Ausbau des Dritten Sektors und damit die Steigerung der Quantität und seiner Bedeutung, seiner finanziellen Spielräume sowie seiner Einflussmöglichkeiten noch seine Professionalisierung durch Experten und qualifizierte Profis oder die Reformversuche der Verwaltungen haben ausgereicht, um die Unzulänglichkeiten der NPOs sowie des gesamten Versorgungssystem entscheidend zu verändern. Die Strategien der 1970er und 1980er Jahre lenkten jedoch die Aufmerksamkeit verstärkt auf die strukturellen Defizite. Die Bedeutung organisatorischer Strukturen wurde auch in sozialen Einrichtungen erkannt und vermehrt diskutiert.

So wurde die Kritik an der Sozialen Arbeit und ihren Organisationen in den 1990er Jahren offener und aus den professionseigenen Reihen härter. Der 8. Kinder- und Jugendhilfebericht beschreibt das öffentliche Desinteresse an der Kinder- und Jugendhilfe und die Zweifel an der Leistungsfähigkeit und Effizienz der Strukturen der Jugendhilfe. Öffentliche Sparzwänge lassen den Legitimationsdruck weiter steigen (vgl. BMFSFJ 1990: 74). Krause formuliert das Misstrauen sehr deutlich: „Wir wissen schon seit langem, dass viele Einrichtungen der Jugendhilfe unnütz, wenig flexibel und häufig auch viel zu gering ausgelastet waren.“ (Krause 2000: 69) **Die aktuelle Strategie, die ihren Anfang in den 1990er Jahren nahm, kann nun als Steigerung der vorangehenden bewertet werden, da bisher versucht wurde, den Dritten Sektor innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen zu reformieren. Mit der Ökonomisierung aber stehen diese Rahmenbedingungen zur Disposition.** Die Neugestaltung der Beziehungen, der zunehmende Konkurrenzdruck, die Privatisierung und der Wettbewerb sollen den Dritten Sektor grundlegend verändern. Dieser Wandel der Arbeitsbedingungen für soziale Institutionen und darüber hinaus für das gesamte Versorgungssystem erscheint in dieser Betrachtung wie der letzte verzweifelte Versuch, den NPOs doch noch ihre so typischen Organisationsmängel zu nehmen und auf Makroebene die korporatistischen Strukturen aufzulösen.

Die Ökonomisierung nimmt innerhalb der Sozialen Arbeit, wie aufgezeigt wurde, in vielen Bereichen eine Schlüsselfunktion ein. Sie verspricht die Kompensation verschiedener Mängel und kann, wenn man sie an ihrer Definition misst, nicht wie eine fachfremde Überstülpfung, sondern wie eine reine Veränderung der Schwerpunkte innerhalb des Sozialsektors wirken. Die Ursachen der Ökonomisierung aber nur innerhalb der Profession selbst zu suchen, würde sicherlich wesentliche Entstehungszusammenhänge außer Acht lassen.

1.4.4 Die Ökonomisierung als Folge veränderter Rahmenbedingungen

Die Ökonomisierung darf nicht als Entwicklung verstanden werden, die allein professionsintern in der Sozialen Arbeit in Gang gebracht wurde. Zum größten Teil haben die gesellschaftlichen Bedingungen im Umfeld, die sich in den letzten Jahrzehnten entscheidend verändert haben, den Prozess der Ökonomisierung beschleunigt. Soziale Arbeit ist abhängig von ihrem Umfeld, von politischen Umgestaltungen und gesellschaftlichen Entwicklungen. Die Gesellschaft und die Öffentlichkeit ist ihr Auftraggeber. Daher richtet sich Soziale Arbeit in ihren Handlungen stets nach den gesellschaftlichen, sich wandelnden Werthaltungen (vgl. Lüssi 2001: 123f.). Denn „Soziale Arbeit ist – ob sie will oder nicht – strukturell immer wieder in die vielschichtigen Modernisierungsschübe der ersten Moderne und dann der reflexiven Moderne eingebunden; sie kann ihnen nicht entgehen und sich ihnen nicht entziehen.“ (Hafeneger 2001: 26)

1.4.4.1 Der steigende Problemdruck und neue Herausforderungen

Die Soziale Arbeit, ihre Ziele und Technologien, werden wesentlich durch das Wertesystem und die soziostrukturellen Entwicklungen in der Gesellschaft determiniert. Die demographischen Entwicklungen, die Veränderungen der Normalfamilie und des Normalarbeitsverhältnisses, die Pluralisierung und Individualisierung der Lebenswelten, die Auswirkungen der Globalisierung sowie eine neue ökonomische Wertepriorisierung innerhalb der Gesellschaft beeinflussen den Sozialbereich entscheidend. In den nächsten Jahrzehnten werden die sozialen Probleme rasch zunehmen und sich strukturell wandeln. Diese soziostrukturellen Veränderungen bewirken, dass die sozialen Phänomene in einer Vielfalt und Komplexität auftreten, die eine monokausale Erklärung dafür nicht mehr möglich werden lassen (vgl. Speck 1999: 21). Inwieweit die Ökonomisierung eine Strategie für die Soziale Arbeit darstellen kann und soll, diesem Problemdruck effektiv zu begegnen, wird in den folgenden Abschnitten aufgezeigt.

Demographischer Wandel und Krise der „Normalfamilie“

Die Geburtenhäufigkeit liegt in Deutschland durchschnittlich bei 1,4 Kindern pro Frau. Weltweit betrachtet zählt Deutschland damit zu den Staaten mit der **niedrigsten Geburtenhäufigkeit**. Aktuell wird jede Elterngeneration nur zu etwa 2/3 von Kindern ersetzt (vgl. Statistisches Bundesamt 2005: 16). Das derzeitige Geburtenverhalten wird zu einer sinkenden und alternden Bevölkerung führen. Auch wenn die durchschnittliche Geburtenhäufigkeit voraussichtlich bei 1,4 Kindern pro Frau bleiben wird, so ist zu bedenken, dass die absolute Geburtenzahl wegen der immer kleiner werdenden Müttergenerationen dennoch zurückgehen wird. Dieser Geburtenzahlenrückgang bis 2050 wird dramatische Auswirkungen auf die Altersstruktur der Bevölkerung haben.

Erwartungsgemäß wird 2050 bereits jeder dritte Bürger 60 oder älter sein, nur noch jeder sechste wird unter 20 Jahren sein. Die Zahl der 80-jährigen und älter wird sich in den nächsten 45 Jahren verdreifachen. Diese Altersstruktur verändert den Altersquotienten, der das Verhältnis zwischen der Bevölkerung im Rentenalter zu der Bevölkerung im Erwerbsalter bezeichnet. Waren es 2001 noch 100 Erwerbstätige gegenüber 44 im Rentenalter (Altersquotient 44), so wird der Altersquotient im Jahr 2030 voraussichtlich bei 71, im Jahr 2050 wohl bei 78 liegen. Die Erhöhung des Rentenalters wird an diesen Zahlen kaum merklich etwas verändern (Zahlen aus Statistisches Bundesamt 2003: 10ff.).

Neben dieser Veränderung der Altersstruktur ergibt sich aufgrund der geringen Geburtenrate eine **Polarisierung** zwischen Familien mit Kindern und kinderlosen Lebensformen, „eine neue, gravierende Form sozialer Ungleichheit tut sich auf.“ (Kaufmann 1997: 80) Kinder als Armutsrisiko sowie als zusätzliche finanzielle Belastung reißen eine Kluft auf, der politisch durch Lastenausgleich und die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienleben begegnet werden muss. Diese Maßnahmen haben bisher weder ausreichend zur finanziellen Entlastung von Familien noch zur Stabilisierung des Normalfamilienmodells beigetragen, wie die folgenden Zahlen belegen: Junge Familien mit zwei Kindern verfügen nur über ein halb so hohes gewichtetes Pro-Kopf-Einkommen wie vergleichbare kinderlose Ehepaare (vgl. Kaufmann in Heinze/Schmid/Strünck 1999: 36).

Darüber hinaus beginnt sich das **Modell der Normalfamilie** zu verändern. Bereits jede fünfte Eltern-Kind-Gemeinschaft (20%) ist alleinerziehend. In den Jahren 2003 und 2004 wuchsen im Westen Deutschlands nur noch 66% der Kinder in traditionellen Normalfamilien mit verheirateten Eltern und mindestens einem weiteren Geschwister auf. Im Osten belief sich diese Zahl auf lediglich 45%. Die Pluralisierung der Lebensgestaltung zeigt sich in einer steigenden Anzahl von Menschen, die in nichtehelichen, gleichgeschlechtlichen Lebensgemeinschaften, als alleinerziehende Elternteile oder allein in einem Ein-Personen-Haushalt leben (vgl. Statistisches Bundesamt 2005: 18ff.).

Zusammenfassend kann man festhalten, dass es immer weniger Menschen gibt, die in einer traditionellen Normalfamilie leben und immer mehr pluralisierte Lebensformen entstehen. Die Leistungen der sozialen Dienste und Sicherung sind aber auf die Voraussetzungen dieses veralteten Normalfamilienmodells aufgebaut und sind somit für die neuen Bedarfs- und Problemlagen nicht geeignet. Auf die Familie kann immer seltener als „soziale Versorgungs- und Dienstleistungsinstitution“ (Bäcker/Heinze/Naegele 1995: 24) zurückgegriffen werden. Soziale Sicherungslücken werden nicht mehr selbstverständlich von der Institution „Familie“ übernommen. Die Sozialisation von Kindern findet kaum noch ausschließlich und vorrangig innerhalb der Familien statt. Die steigende Erwerbstätigkeit beider Elternteile und der hohe Anteil von Alleinerziehenden lassen den Bedarf an unterstützenden, sozialisierenden Angeboten steigen (vgl. Heinze/Schmid/Strünck 1999: 36).

Nicht nur die Veränderung im Zusammenleben der Menschen und die schwächere Rolle der Familie innerhalb der sozialen Hilfeleistungen, sondern auch die Individualisierung und Pluralisierung rufen neue Bedarfs- und Problemlagen hervor und verändern das Modell der Familie. **Individualisierung** meint die zunehmende Unabhängigkeit des individuellen Lebenslaufes von Determinanten wie Geschlecht, Alter oder regionale und soziale Herkunft. Die individuellen Selbstbestimmungsmöglichkeiten und -zwänge nehmen zu. Unter **Pluralisierung** versteht man die Ablösung von sozialen Großmilieus

durch differenzierte Lebensstile und –formen. „Menschen werden wie nie zuvor zu Entscheidungsträgern ihrer eigenen Lebensorganisation, so daß sie für sich selbst und ihr direktes soziales Umfeld (...) immer mehr verantwortlich werden und planen müssen.“ (Bäcker/Heinze/Naegele 1995: 18) Der Verlust von traditionellen Sicherheiten und Verhaltensmustern verlangt ein hohes Maß an Selbstverantwortung, Problemlösungskompetenz, Selbstorganisation und Entscheidungsfreudigkeit. Die ungeahnten Entscheidungsfreiheiten und Möglichkeiten der Lebensgestaltung haben Überforderung und Unsicherheit zur Folge, da nicht alle Menschen über die notwendigen Kompetenzen für eine aktive Gestaltung des eigenen Lebens verfügen. Zudem tragen die individuellen Entscheidungen ein hohes Risiko des Scheiterns in sich, denn keine normierten Vorstellungen oder Sicherungen können den Einzelnen auffangen.

Die beschriebenen soziostrukturellen Veränderungen innerhalb des Wirkungskreises der Sozialen Arbeit werden begleitet von strukturellen Entwicklungen, die nicht nur neue Problemlagen und Schwerpunkte entstehen lassen, sondern ebenso die sozialstaatliche Idee aus verschiedensten Gründen in Bedrängnis bringen.

Wandel der Arbeitsgesellschaft

Im Verlauf des 20. Jahrhunderts übernahm die Lohnarbeit eine soziale Verantwortung. Sie war ein „Mechanismus, um Männer in die gesellschaftliche Ordnung einzugliedern und in der Folge eine zweckmäßiges Verhältnis zwischen den Ordnungen von Familie, Sozialem und Ökonomischen herzustellen.“ (Miller/Rose in Rose 2000: 90f.). Die sozialstaatliche Entwicklung orientierte sich an den Bedingungen und Auswirkungen der Lohnarbeit, die neben dem Konsum eine Prämisse der Marktwirtschaft darstellt. Die Beschäftigungspolitik sollte demnach jedem Erwerbsfähigen Arbeit und somit Konsum ermöglichen und eine Politik der Umverteilung es denen ohne Arbeit und Lohn gestatten, dennoch am Konsum teilnehmen zu können (vgl. Kaufmann 1997: 157). Der aktuelle **Strukturwandel der Arbeitsgesellschaft** in Zusammenhang mit der Globalisierung und Rationalisierung ist von grundlegender Art und drückt sich nicht allein in den steigenden Arbeitslosenzahlen aus. Das Kapital ist aufgrund der Möglichkeiten auf dem Welthandel und der Unabhängigkeit der Finanzmärkte nicht mehr auf das Humankapital, also auf den arbeitenden Menschen, angewiesen, wenn es sich vermehren will (vgl. Böhnisch 2002: 1040). Arbeitsplätze zu erhalten bringt für die global agierenden Unternehmen keinen finanziellen Vorteil. Im März 2004 waren 4,4 Millionen Menschen im Erwerbsalter in Deutschland arbeitslos gemeldet (11%), 2005 stieg die Zahl auf über 5 Millionen. Gut jeder zweite Erwerbslose (52%) ist bereits ein Jahr oder länger auf Arbeitssuche (vgl. Statistisches Bundesamt 2005: 71/74). Die bestehenden Arbeitsverhältnisse entsprechen nur noch in sehr geringem Maße den Vorstellungen eines klassischen, unbegrenzten „Normalarbeitsverhältnisses“ mit einer Fünf-Tage-Woche sowie geregelten Arbeitszeiten. Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten im Vergleich zu allen abhängig Beschäftigten stieg seit 1991 um neun Prozentpunkte auf 23%. Besonders hohe Flexibilität von den Arbeitnehmern verlangen Arbeitszeiten, die außerhalb der Regelarbeitszeiten liegen. Die Wochenend-, Nacht- und Schichtarbeit hat gegenüber April 1991 um rund 1,6 Millionen Beschäftigte zugenommen. Der Anteil an den Erwerbstätigen insgesamt erweiterte sich damit auf 49 % (vgl. Statistisches Bundesamt 2005: 44ff.). Die zunehmende Arbeitslosigkeit in Deutschland ist sicherlich nicht ausschließlich das Ergebnis einer globalisierten Wirtschaft. Dennoch wirkt sich die Globalisierung auf die Lebensbedingungen der Bevölkerung aus, und dies nicht nur auf der ökonomischen Ebene.

Globalisierung

Der Globalisierungsprozess ist keine völlig neue Entwicklung. Er ist ein langfristiger vorrangig ökonomischer Trend, der durch politische Entscheidungen vorangetrieben wird (vgl. Messner/Vobruba 1998: 3). Die **Globalisierung** bezeichnet Beck als Denationalisierung. Der Nationalstaat wird in einem Prozess des Zusammenwachsens und der „Etablierung neuer transnationaler sozialer Bindungen“ zum „Transnationalstaat“ (vgl. Beck in Hermsen 2000: 18). Pfeifer-Schaup unterscheidet vier Dimensionen der Globalisierung: die ökonomische, die politische, die technologische sowie die kulturelle (vgl. Pfeifer-Schaup 2005).

Die zentrale Dimension ist sicherlich die **ökonomische Globalisierung**. Die Entstehung von weltweiten Märkten und dem freien Handel, die Deregulierung von Finanzmärkten, internationale Firmenverschmelzungen und -aufkäufe, die Ablösung der Geldpolitik von nationaler Regulierung und die Internationalisierung der Geldmärkte sowie die stärkere internationale Lohnkonkurrenz in bestimmten Branchen sind Kennzeichen dieser ökonomischen Globalisierung. Dazu zählt auch die Erschließung ausländischer Märkte mit externen Produktionsstätten sowie ein schnelles Wachstum internationalisierter Konzerne ohne nationale Zuordnung (vgl. Heinze/Schmid/Strünck 1999: 39). Transnationale Unternehmen, so genannte „global player“, sind an keine nationalen Grenzen gebunden und entziehen sich teilweise den staatlichen Kontrollen. Die steuerpolitische Konkurrenz sowie die Lohnkonkurrenz weiten sich auf eine internationale Standortkonkurrenz um die transnationalen Unternehmen aus. Die Verlagerung der Produktion und der damit verbundenen Arbeitsplätze wirkt sich für die Länder mit hohen Lohnnebenkosten negativ auf die Beschäftigungszahlen aus. Die neoliberale Globalisierung, die nur *eine* Form der ökonomischen Globalisierung darstellt, ist dabei so dominant geworden, dass sie oft fälschlich als *die* Globalisierung verstanden wird. Eine neoliberale Globalisierung wird von den führenden Industrienationen (G-8 Staaten) energisch vertreten und durch große internationale Organisationen, wie die Welthandelsorganisation, die Weltbank oder den Internationalen Währungsfond, und durch internationale Abkommen wie das General Agreement on Trade in Services (GATS) oder das multilaterale Investitionsabkommen (MAI) vorangetrieben. Die ökonomische Globalisierung zieht ein großes Gefälle zwischen produktiven und nicht produktiven Ökonomien in den Ländern nach sich. Die weniger produktiven nationalen Ökonomien werden zunehmend an den Rand der Weltwirtschaft gedrängt und können so auch als Verlierer der ökonomischen Globalisierung betrachtet werden (vgl. Pfeifer-Schaup 2005: 57).

Die **politische Globalisierung** bezeichnet die Tendenz, dass die nationalstaatliche politische Steuerung an Souveränität verliert. „Die strukturell neue Dimension im Globalisierungsdiskurs besteht darin, daß erstmalig die Stabilität, Steuerungskompetenz und Legitimität des Nationalstaates radikal in Frage gestellt wird.“ (Hermsen 2000: 19) Der Nationalstaat wirkt hilflos und hat auch zunehmend die Kontrolle über nationale wirtschaftliche Entwicklungen verloren (vgl. Hermsen 2000: 26; Kaufmann 1997: 117/120). Die gegenwärtige ökonomische Globalisierung verhilft den Institutionen und Gremien wie dem Internationalen Währungsfond oder der Europäischen Zentralbank zu mehr Einfluss. Entscheidungen werden nicht mehr in der Politik, sondern in der Ökonomie getroffen (vgl. Pfeifer-Schaup 2005: 57).

Die Vereinfachung und Beschleunigung von Kommunikation und Information über neue Medien, wie Internet und E-Mail, sowie die Verbilligung und Beschleunigung des Transportwesens, die den Austausch von Gütern erleichtern, kennzeichnen die **technologische Globalisierung** (vgl. Heinze/Schmid/Strünck 1999: 39).

Die **kulturelle Globalisierung** ist eine Begleiterscheinung der ökonomischen Globalisierung. Eine zunehmende Freizügigkeit, häufigere Fernreisen, Migrationsbewegungen in großem Ausmaß sowie eine Verbreitung von kulturellen Gütern in alle Teile der Welt bringen eine „Zerstörung lokaler Traditionen und Wirtschaftssysteme mit sich“ (Pfeifer-Schaup 2005: 58).

Globale ökologische Prozesse, wie die Klimaveränderung oder Umweltverschmutzung sind international von Bedeutung. Die **ökologische Globalisierung** weist darauf hin, dass die Natur in einem globalen Zusammenhang verstanden werden muss, da sie sich gegenseitig in einem Netzwerk beeinflusst (vgl. Laszlo in Pfeifer-Schaup 2005: 59).

Unter der **sozialen Globalisierung** versteht man nun abschließend die „zivilgesellschaftliche Entwicklung und die zunehmende Bedeutung von Nichtregierungsorganisationen sowie die weltweite Vernetzung von Basisbewegungen und Nichtregierungsorganisationen“. (Pfeifer-Schaup 2005: 59) Diese Bewegungen, Bürgerinitiativen oder NGOs fordern eine Globalisierung neben der neoliberalen, die die Menschenrechte, soziale Gerechtigkeit und ökologische Prinzipien international verbreitet und durchsetzt.

Die Soziale Arbeit als Teil der Sozialpolitik, als Teil der gesellschaftlichen Entwicklungen sieht sich durch die Globalisierung einem neuen Veränderungsdruck ausgesetzt. **Die Problemlagen der Leistungsadressaten werden komplexer und grundlegende Problemlösungen entziehen sich den nationalen Einflussmöglichkeiten.** Denn die Globalisierung verringert die Entscheidungsmacht der nationalen Politik, zu der auch die Sozialpolitik zählt. Die Auswirkungen der ökonomischen Globalisierung versagen es zunehmend nationalen politischen Entscheidungen, auf wirtschaftliche Entwicklungen einzugehen und verringern damit die Möglichkeit, soziale Gerechtigkeit durch Einkommensverteilung zu erreichen. Die ökonomische Globalisierung beeinflusst aber nicht nur nationale wirtschaftspolitische, sondern ebenso sozialpolitische Entscheidungen. Die neoliberale Globalisierung wirkt sich negativ auf den Sozialstaat aus, da die Verlierer in der internationalen Standortkonkurrenz meist als Folge ein nationales Beschäftigungsproblem haben. Offene Märkte „und die Produktion in Niedriglohnländern“ setzen „insbesondere schlecht qualifizierte Beschäftigte in den westlichen Staaten unter Druck und lösen ein weiteres Wachstum atypischer, deregulierter Beschäftigungsverhältnisse aus.“ (Heinze/Schmid/ Strünck 1999: 41) Der Sozialstaat, dessen soziale Sicherung durch die hohe Arbeitslosigkeit ausgehöhlt wird, sitzt in der „Globalisierungs-Falle“ (Seeleib-Kaiser in Heinze/Schmid/Strünck 1999: 41), da er auf der nationalen politischen Ebene nicht steuernd eingreifen kann. Die neoliberale Globalisierung wirkt sich außerdem auf die ideellen Grundlagen eines Sozialstaates aus und erzwingt so eine Krise seiner Ziel- und Wertsetzungen. Die kulturelle Globalisierung hingegen löst Problemlagen aus, für die nur mit internationalem Hintergrund Lösungen gefunden werden können. Mittels der sozialen Globalisierung entstehen neue Bewegungen und Initiativen, die sich für soziale Grundrechte stark machen. Die Soziale Arbeit muss angesichts dieser Entwicklungen ihre Funktion und ihren Auftrag, sowie ihre Ziele und Grenzen in einer globalisierten Welt neu definieren.

Neben den Einflüssen der Globalisierung wirkt sich ebenso eine Wertepriorisierung innerhalb der Gesellschaft zugunsten der Ökonomie auf die Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit aus.

Ökonomisierung in allen Lebensbereichen

Eine Ökonomisierung lässt sich in fast allen Lebensbereichen feststellen und beschränkt sich nicht auf den sozialen Bereich. Ein tief greifender gesellschaftlicher Veränderungsprozess stellt neue, vornehmlich ökonomische Werte wie Effizienz, Produktivität und Wettbewerb in den Vordergrund. Das Soziale wird als Hemmnis empfunden, das die Entwicklung von Wirtschaft und Finanz stört (vgl. Speck 1999: 13/19). **Vorrang haben die ökonomischen Ziele:** das Wirtschaftswachstum, die Arbeitsmarktpolitik oder auch die Geldwertstabilität (vgl. Achinger 1967: 197f.). Im herrschenden Gesellschaftssystem nimmt die Wirtschaftspolitik eine bedeutende Rolle ein. Von Ferber stellte fest, dass die Sozialpolitik in der derzeitigen Form ihren Ursprung in der Ökonomie nimmt und hier ihr Hauptbetätigungsfeld fände. Der Wandel von der Gesellschaftspolitik zur Politik der Einkommensverteilung sei Ergebnis der Ökonomisierung der Sozialpolitik (vgl. von Ferber 1967: 18).

Die Auswirkungen der Ökonomisierung zeigen sich in anderen gesellschaftlichen Lebensbereichen ebenso wie im Sozialbereich eindeutig im Sprachgebrauch. Der Begriff „Management“ ist allgegenwärtig. Heute wird nicht mehr nur ein Unternehmen „gemanagt“, sondern auch Karrieren, Familien und Beziehungsprobleme, Verwaltungen und Behörden oder Selbsthilfeinitiativen. Der Managementbegriff ist dabei durchwegs positiv besetzt. Er verspricht Klarheit, Kompetenz, Effektivität und Effizienz. Neben dem Sprachgebrauch sind Tendenzen spürbar, sich von einer konsequenten **Übertragung des Marktmodells** auf die gesellschaftlichen Bereiche die Lösung aller Schwierigkeiten oder Defizite zu versprechen. Die Gesetzmäßigkeiten eines Marktes stellen gemäß diesen Argumentationen stets die optimale Problemlösung bereit. In allen Bereichen der Gesellschaft wird die Privatisierung der öffentlichen Versorgung und sozialstaatlicher Einrichtungen diskutiert (vgl. Rose 2000: 72).

Wer nicht konkurrenzfähig ist, wer nicht flexibel und schnell auf Veränderungen im Markt reagiert, ist nicht überlebensfähig oder verstaubt als „Ladenhüter“. Der Mensch muss in allen Lebensbereichen eine **permanente Optimierung** anstreben (vgl. Bröckling 2000: 131ff.). Das wirtschaftliche Denken in Marktstrukturen begrenzt sich nicht auf den gesellschaftlichen Bereich der Ökonomie, die gesamte Gesellschaft und Bevölkerung sieht sich einer Omnipräsenz des ökonomischen Denkens und Handelns ausgesetzt.

„Um mithalten zu können, ist es nötig, seine Ressourcen zu erkennen, zu nutzen und auszubauen, sich strategische Ziele zu setzen, diese zu operationalisieren und das Erreichte zu überprüfen, initiativ zu werden, statt nur zu reagieren, sich überzeugend zu präsentieren, sich flexibel auf immer neue Anforderungen einzustellen und sich entsprechend zu qualifizieren – kurzum: seinen gesamten Lebenszusammenhang im Sinne betriebswirtschaftlicher Effizienz zu rationalisieren.“ (Bröckling 2000 154).

Auswirkungen

Der demographische Wandel verursacht durch die Alterung der Bevölkerung einen steigenden Bedarf an Pflege- und Gesundheitsleistungen. Integrationsmaßnahmen werden aufgrund von Zuwanderung und Migration an Bedeutung gewinnen. Die Individualisierung und Pluralisierung haben eine Auflösung tradierter Gemeinschaften zur Folge, so dass eine stärkere, **individuellere Begleitung von sozialen Problemlagen** durch die Soziale Arbeit notwendig wird (vgl. Otnad/Wahl/Miegel 2000: 105). In von selbstverantwortlichen Entscheidungen gekennzeichneten Biographien entstehen neue

Risiken des Scheiterns und des Misserfolges. Diese sind einzigartig und komplex zu verstehen und brauchen auch ebenso einzigartige Lösungen. Zusätzlich verschärft die **wachsende Armut** in allen, auch in den reichen Ländern der Welt die Problemlagen. Die Zahl der in Armut lebenden Kinder und Jugendlichen in Deutschland stieg in den 1990er Jahren konstant an (vgl. Corak u.a. in BMFSFJ 2005: 77). Im Jahr 2003 findet sich in allen Altersgruppen der Kinder und Jugendlichen eine überdurchschnittlich hohe Armutsrate, die mit zunehmendem Alter nur leicht abfällt: 23,8% der 0-5-jährigen und noch 19,4% der 15-20-jährigen leben in Armut (vgl. Grabka/Kraus in BMFSFJ 2005: 78). Ferner erzeugt der Wandel der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, dass familiäre Netzwerke schwächer und geringer werden. Daher wird Soziale Arbeit immer stärker als **Sozialisationsersatz** gefordert sein, der die familiäre Sozialisation intensiv begleiten und unterstützen muss. Die veränderten Lebenslagen betreffen vor allem junge Menschen, so dass der Bedarf an Kinder- und Jugendhilfeleistungen trotz der demographischen Entwicklung kaum zurückgehen dürfte (vgl. Bürger 1999: 14/29). Zusammenfassend betrachtet, hat sich der **Rahmen des Aufwachsens** für Kinder und Jugendliche stark verändert. Sie müssen sich vermehrt im öffentlichen Raum einer „alternden Gesellschaft“ (BMFSFJ 2005: 21) entwickeln. Ihr Alltag ist in allen Bereichen von den Medien durchdrungen und mit Internationalisierungsprozessen gekennzeichnet. „Dadurch erweitern sich nicht allein ihre Bewegungs- und Informationsräume, sondern ihre Lebenswelten entwickeln sich im Zuge von demografischen Entwicklungen und transnationalen Wanderungsprozessen zunehmend zu interkulturellen Bildungs- und Wissenswelten.“ (BMFSFJ 2005: 21).

Der wachsende Problemdruck und der gesellschaftliche Wandel setzen die Soziale Arbeit unter einen enormen Veränderungszwang. Die anstehenden Herausforderungen, die „abnehmende Leistungsfähigkeit lebensweltgebundener Formen des sozialen Bedarfsausgleichs bei gleichzeitiger zunehmender gesellschaftlicher Notwendigkeit an kalkulierbarer Sozialintegration und sozialer Vor- und Fürsorge“ (Rauschenbach 1999: 243) zu kompensieren, kann die Soziale Arbeit mit bestehenden Programmatiken kaum lösen. Bereits 1990 sieht Kühn in den Methoden des Sozialmanagements oder auch in der Selbstevaluation einen Ausweg, die sozialen Dienste effektiver zu gestalten. **Denn den steigenden Problemlagen und der damit verbundenen zunehmenden Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen steht ein stagnierendes Hilfpotential gegenüber. Seine Effektivierung erscheint daher dringend erforderlich** (vgl. Kühn 1990: 268). Die Suche nach neuen Konzepten, neuen Herangehensweisen und Technologien, neuen Inhalten und Programmen scheint daher wichtiger denn je. **Die Ökonomisierung verspricht den sozialen Einrichtungen und dem gesamten sozialen Leistungssystem Veränderung, Anpassung und Flexibilität.** Die Betroffenen-, Leistungs- und Effektivitätsorientierung soll die Soziale Arbeit modernisieren und an die sich wandelnden Bedingungen in der Gesellschaft anpassen.

Auf der einen Seite steigt der Bedarf an sozialen Dienstleistungen stetig an, wird komplexer und braucht intensive und individuelle Angebote. Auf der anderen Seite fehlen aber die finanziellen Mittel, um dem Bedarf Erfolg versprechend zu begegnen. Die Ursachen der Ökonomisierung liegen nicht nur in einer erhofften Effektivierung, sondern ebenso in einer notwendigen Steigerung der Effizienz der Leistungen der Sozialen Arbeit.

1.4.4.2 Die Finanzkrise

Die gesamtwirtschaftliche Situation der Bundesrepublik Deutschland verschlechtert sich seit der zweiten Hälfte der 1970er Jahre immer mehr. Fallende Wachstumsraten, sinkende Steuereinnahmen und steigende sozialpolitische Ausgabenbelastungen ließen den staatlichen Handlungsspielraum stetig enger werden. In den 1990er Jahre gerieten vor allem die Kommunen unter finanziellen Druck. Aktuell kann von der größten finanziellen Krise seit Gründung der BRD gesprochen werden (vgl. Deutscher Städtetag/Deutscher Städte- und Gemeindebund 2003). Das **Beispiel der Stadt München** zeigt, wie hoch die kommunalen Finanzierungsdefizite bereits sind. Im Verwaltungshaushalt 2005 ist ein Fehlbetrag von 59 Millionen € eingeplant. Die Nettoverschuldung der Stadt beträgt 363 Millionen €, was umgerechnet eine pro Kopf Verschuldung von 3320 € pro Bürger beträgt. Bundesweit gesehen belaufen sich die **kommunalen Fehlbeträge** auf etwa 7 Milliarden € (vgl. Fuchs 2005). Grund dafür ist vorrangig die schlechte Einnahmeentwicklung der Kommunen: Der Gewerbesteuerereinbruch mit einer höheren Gewerbesteuerumlage, der Rückgang bei Einkommens- und Umsatzsteuer sowie die rückläufigen Zuweisungen der Länder an Gemeinden und Städte verschlechtern die finanzielle Situation deutlich (vgl. N.N. 2003). Die rückläufigen Zuweisungen der **Bundesländer** an ihre Kommunen deuten auch auf deren angespannte finanzielle Lage hin. Die durchschnittliche Verschuldung der westlichen Länder liegt bei 4536 € pro Einwohner. Insgesamt belaufen sich die öffentlichen Schulden in Deutschland auf 1,4 Billionen € (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Finanzen 2005). Am Beispiel der Stadt München wird ebenso deutlich, **wie sehr der Sozialbereich vom kommunalen Sozialetat abhängig ist**. Das Sozialreferat der Stadt München ist mit einer Zuweisung von 1.091 Millionen € für das Jahr 2005 ungeschlagen an Position eins der Ausgaben, gefolgt von dem Baureferat mit 530 Millionen € für denselben Zeitraum. Für die Sozialhilfe werden vom Etat des Sozialreferats etwa 516 Millionen € aufgewendet. Die Ausgaben für die Jugendhilfe stiegen von 94 Millionen € im Jahr 1994 auf 159 Millionen € im Jahr 2005 (vgl. Landeshauptstadt München 2005: 1ff.). „Der gelähmte Staat“ ist aufgrund der dramatischen Lage der Staatsfinanzen kurz davor, seine Handlungsfähigkeit zu verlieren (vgl. Piper 2005). Die öffentlichen Haushalte sind daher auf allen Ebenen, auch auf Bundesebene, von Einsparungen gekennzeichnet. Der bayerische Haushalt für die Jahre 2005 und 2006 etwa soll im ersten Jahr 262 Millionen € Einsparungen bringen und im Jahr 2006 nochmals 64 Millionen € (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Finanzen 2005). Da erhoffte Einsparungen durch das Arbeitslosengeld II und der Arbeitsmarktreform seit Januar 2005 auf Bundesebene ausgeblieben sind, soll nun der Bundeshaushalt 2007 um 35 Milliarden € entlastet werden (vgl. N.N. 2005).

Im Sozialsektor dominieren **qualifizierte personenbezogene Dienstleistungen**. Indem ihre Effektivität von zwischenmenschlichen Beziehungen abhängt, können soziale Dienstleistungen nur schwer rationalisiert werden. „Von daher resultiert eine zwangsläufige Tendenz zur Kostenexpansion im Bereich des Bildungs-, Gesundheits- und Sozialwesens, sofern man nicht erhebliche Qualitätsverschlechterungen in Kauf nehmen will.“ (Kaufmann 2002: 234) Um die Kostenentwicklung trotzdem einzudämmen, werden von den Kommunen zwei Strategien verfolgt: die Einführung eines neuen Finanzierungsmodells mit Leistungsverträgen sowie die Verringerung der Inanspruchnahme der Leistungen, indem die Toleranzschwelle für die Probleme von AdressatInnen angehoben wird (vgl. Esser 1998a: 9f.). Die Diskrepanz zwischen dem fachliche Notwendigen und dem finanziell Umsetzbaren wird immer größer. **Die Ökonomisierung kann als Strategie zur Anpassung an die veränderten finanziellen Rahmenbedingungen verstanden werden.** Denn sie bringt „das Bestreben zum

Ausdruck, zur Sicherung der eigenen Handlungsfähigkeit mit den begrenzten fiskalischen Mitteln effektiver und effizienter umzugehen.“ (Wolf 2001: 366)

Der Einsparungsdruck der öffentlichen Haushalte ist sicherlich ein Grund für die zunehmende Kritik am Sozialstaat selbst, der vor allem finanziell aber auch mit seinen Zielsetzungen und Aufgaben an seine Grenzen zu geraten scheint. Diese Kritik fordert, die Soziale Arbeit zu effektivieren und zu mehr Effizienz anzuhalten.

1.4.4.3 Die Kritik am Sozialstaat

Kritik am Sozialstaat ist keine neue Erscheinung, sondern zeigt sich seit seinen Anfängen und gehört somit zu seiner Entwicklung. In den 1980er Jahren lösten erste massive finanzielle Kürzungen bei den Sozialversicherungssystemen Diskussion über eine Krise des Sozialstaates aus. Der „Politik der sozialen Demontage“ wurde zunächst vorgeworfen, einen „Frontalangriff auf den Sozialstaat“ (Naegele 1985: 99) durchzuführen. Der Vertrauensverlust in die sozialpolitischen Institutionen sowie der wachsende Sozialneid in der Bevölkerung ließe eine „Krise der Solidarität“ vermuten (vgl. Ebert 1982: 205) und die Idee des Sozialstaates stand erstmals öffentlich zur Disposition. Nach Gross wurden unter dem Oberbegriff der „Krise des Sozialstaates“ weitere Aspekte diskutiert, wie etwa die Bürokratisierung und Anonymisierung des Helfens, die Professionalisierung der Helfer und die damit einhergehende Entmündigung des Klienten sowie die Schwächung und Zerstörung der kleinen Netze und ursprünglichen Hilfebeziehungen durch das organisierte Helfen (vgl. Gross 1984: 39f.).

Die Beanstandungen bezogen sich nie ausschließlich auf die Frage der Finanzierung des Sozialstaates, sondern auch auf seine Ausgestaltung oder Effektivität und Effizienz. Aktuell wird die Kritik zum einen mit den „äußeren **Expansionsgrenzen**“ des Sozialstaates in Verbindung gebracht, die durch die öffentliche Finanzkrise, die ökonomische Krise sowie die soziostrukturellen Veränderungen erreicht scheinen. Zum anderen werden aber ebenso „innere **Rationalitätsgrenzen**“ des Sozialstaates erkannt, die sich in Ineffektivität und Ineffizienz ausdrücken. Bürokratisierung, Verrechtlichung oder Lohnarbeitszentriertheit tragen dazu bei (vgl. Wolf 2001: 362ff.). Prinzipiell scheint das Modell des Sozialstaates gelungen, da es sozialpolitische Programme schafft, um gesellschaftliche Probleme zu lösen. Die sozialen Probleme haben sich allerdings weiterentwickelt und sind aufgrund ihrer Größenordnung und Ausgestaltung nicht mehr mit denen aus der Zeit, in der der Sozialstaat konstituiert wurde, zu vergleichen. Die Anpassung des Sozialstaates an die Probleme der aktuellen Epoche ist noch nicht gelungen, so dass seine Leistungsfähigkeit deutlich zurückgeht. Kaufmann spricht von einem „Veralten des wohlfahrtsstaatlichen Arrangements“ (Kaufmann 1997: 52).

Neben den Expansions- und Rationalitätsgrenzen scheint der Sozialstaat darüber hinaus **Grenzen seiner Zielsetzungen und Funktion** erreicht zu haben. Er dient heute dazu, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Bevölkerung zu erhalten und zu maximieren (vgl. Rose 2000: 89/91). Ziele und Funktionen eines Sozialstaates für die Gesellschaft, wie etwa die Solidarität unter den Mitmenschen oder Rücksicht und Respekt innerhalb der Bevölkerung, müssen zurückstehen. Jeder soll selbst die Verantwortung für die Gestaltung seines Lebens übernehmen und die Gemeinschaft damit entlasten. „Das ökonomische Schicksal des Bürgers (...) wird von dem seiner Mitbürger abgekoppelt;

es erscheint fortan als Funktion des Maßes an Unternehmungsbereitschaft, an Fertigkeiten, an Erfindungsreichtum und Flexibilität, über das der Einzelne verfügt.“ (Rose 2000: 92) Erfolg und Glück liegen in der Selbstverantwortung der Menschen. Man ist zwar den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen ausgeliefert, aber der Erfolg und das Scheitern sind allein dem Einzelnen zuzuschreiben. Diese Auffassung der Aufgaben eines Staates stellt den Sozialstaat mit seinen Zielen und Funktionen in Frage. Die Logik des Sozialstaates wird von der „Logik des Wettbewerbs, der Marktsegmentierung und des Leistungsmanagements“ (Rose 2000: 103) abgelöst. Die Grundlage des Gemeinwesens und der politischen Legitimation in der westlichen Kultur, die Gerechtigkeit, verliert zunehmend an Bedeutung. Der Weg zu einer sozialen Gerechtigkeit wird häufig auf eine gerechte Einkommensverteilung reduziert.

In mittlerweile fast allen europäischen Ländern werden sozialstaatliche Leistungen und Programme ausgedünnt und die Forderung nach mehr Verantwortung für den Bürger und der Entlastung von Staat und Wirtschaft setzt sich durch. Damit verbunden sind einerseits neue Freiheiten für die Bevölkerung aber andererseits auch neue Risiken, die größtenteils außerhalb der individuellen Einflussmöglichkeiten liegen und für die die staatliche Seite keine Verantwortung mehr übernehmen will. „Damit wird der bisherige Anspruch des Wohlfahrtsstaats auf eine Verallgemeinerung sozialer Sicherheit aufgegeben - nicht aber der staatliche Anspruch auf das Privileg, soziale Probleme und die legitimen Formen und Strategien ihrer Bewältigung zu definieren.“ (Otto/Schnurr 2000a: 4f.) Das Schwinden der ideologischen Basis verursacht ebenso eine **Legitimationskrise des Sozialstaates** wie seine Schwierigkeiten, auf aktuelle Probleme effektiv zu reagieren. Er ist daran gescheitert, den kapitalistischen Charakter der Wirtschaft auszugleichen, da er selbst stets vom Kapital abhängig bleibt. Die Hoffnung auf Gerechtigkeit, Sicherheit und Wohlstand für alle geht verloren. Die Abhängigkeit der sozialen Sicherungssysteme lässt den Sozialstaat ausgerechnet in ökonomischen Krisenzeiten, in denen neue Not- und Problemlagen entstehen, handlungsunfähiger werden (vgl. Schwarz 1997: 37). Der Sozialstaat verliert an Legitimation. Die Soziale Arbeit und der Sozialstaat sind so eng miteinander verbunden, dass seine Legitimationskrise ebenso die ihre ist. Auch sie muss sich vermehrt den Fragen nach ihrem Sinn, ihrer Effektivität und Effizienz stellen lassen (vgl. auch Köpp/Neumann 2003: 37).

Die Forderung nach Leistungsnachweisen der Sozialen Arbeit ist keine neue Entwicklung, sie reicht bis in die 1970er Jahre zurück. Soziale Arbeit musste sich, wie beschrieben, seit jeher mittels ihrer Strukturen und Institutionen legitimieren und vorrangig aufgrund ihrer Erfolge. Das in den USA selbstverständlich angewandte Instrument der **Evaluation**, um die Effektivität der Arbeit nachzuweisen, gewann daher in Deutschland seit dem Ende der 1970er Jahre erstmals an Bedeutung. Der Nachweis und die Überprüfung der eigenen Praxis wurde als Pflicht der Praktiker gegenüber Klienten und Geldgebern beschrieben und beklagt, dass in der Sozialen Arbeit keine ausreichenden Kenntnisse über Wirkungen von Interventionen vorhanden seien (vgl. Mutschler 1979: 81f./95; Gernert 1988a: 164). Heiner diskutierte die Evaluation als Möglichkeit, auf die Frage „Bewirkt Soziale Arbeit überhaupt etwas?“ eine fundierte Antwort zu geben. Durch Evaluation würden konkrete Aussagen über die Qualität der Sozialen Arbeit realisierbar. Dabei kritisierte sie, dass die Evaluationsforschung innerhalb der Profession zu gering entwickelt sei, um dem Legitimationsdruck erfolgreich begegnen zu können. Es müssten dringend neue Verfahren zu Evaluation in den sozialen Arbeitsfeldern entwickelt werden (vgl. Heiner 1986). Die Diskussion über Effizienz und Effektivität der Sozialen Arbeit wurde bereits in den 1980er Jahren als

unausweichlich und zwingend notwendig wahrgenommen, um zu vermeiden, dass entsprechende Verfahren von außen auf die Soziale Arbeit übertragen würden (vgl. hierzu auch Maelicke 1984; Schoch 1984; Gründger 1988: 47).

Die Soziale Arbeit muss sich nun in der Folge der Krise des Sozialstaates vermehrt um Legitimation bemühen. Der Legitimationsdruck hängt aber nicht ausschließlich von äußeren Rahmenbedingungen ab, denn Soziale Arbeit muss auch aus professionellen Gründen neben einer **Binnenlegitimität** ebenso eine **Außenlegitimität** herstellen. Nicht allein das Bestehen von sozialen Problemlagen ist ein ausreichender Grund für einen öffentlichen Auftrag und die Bereitstellung von Ressourcen und Stellen. Prinzipiell muss jede professionelle Fachkraft ein Interesse an der Darstellung ihrer Arbeitsqualität haben und sich einer Bewertung ihrer Tätigkeiten stellen. Denn eine Profession beansprucht gegenüber den Laien, über besondere Kompetenzen zu verfügen. Eine Professionalisierung kann nur mit gesellschaftlicher Anerkennung und Legitimation erreicht werden (vgl. Volz 2000a: 208). Die Nachweispflicht über Wirkung und Effizienz der eigenen Arbeit gegenüber den Auftraggebern ist selbstverständliche Pflicht einer jeden Profession, auch der Sozialen Arbeit. Schmid Noerr spricht von einer „ethischen Verpflichtung“ dazu (Schmid Noerr 2004: 230). Diese Verpflichtung, die eigenen Kompetenzen gegenüber anderen zu belegen, ist innerhalb der Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit zusätzlich brisant. Dies liegt zu großen Teilen an ihren Vorgehensweisen, die etwa in der Kinder- und Jugendhilfe durch pädagogisches Handeln geprägt sind. Pädagogisches Handeln ist aber auch intuitives Handeln, wie es in Familien vorkommt und dort ebenso erfolgreich sein kann (vgl. Niemeyer 1999: 148). Hinzu kommt, dass die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung das „Stigma der Unproduktivität und Soziallast der Sozialen Arbeit“ (Finis Siegler 1997: 71) begründet und damit den Legitimationsdruck zusätzlich erhöht. Die Wohlfahrtspflege wird nicht zum produzierenden Unternehmenssektor gerechnet, weil ihre Leistungen nicht gegen ein Entgelt verkauft werden. Sie gehören zum konsumierenden Sektor der privaten Haushalte und tragen so scheinbar nicht zur gesellschaftlichen Wertschöpfung bei.

Soziale Arbeit steht dauerhaft unter einem besonderen Legitimationsdruck, der sich kaum mit dem anderer Professionen vergleichen lässt. Denn ihre Legitimation ist an die des Sozialstaates gebunden und liegt somit in großen Teilen außerhalb ihres direkten Wirkungskreises. Hinzu kommen besondere professionsinterne Aspekte, die einen erhöhten Legitimationsbedarf bedingen.

Das es bis heute nicht ausreichend gelungen ist, eine Außenlegitimität herzustellen, zeigt eine Studie über „Stellenwert und Funktionen der Sozialen Arbeit im Bewusstsein der Bevölkerung Deutschland“, die vom Deutschen Berufsverband für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Heilpädagogik (DBSH) im Jahr 2000 bei einem Meinungsforschungsinstitut in Auftrag gegeben wurde. Der Begriff und die Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit sind zwar bekannt und überwiegend wird der Sinn und Zweck positiv bewertet. Dennoch streiten vor allem viele konservative, junge Paare und jüngere Bevölkerungsteile eine Wirkung der Sozialen Arbeit ab. Soziale Arbeit muss also nach wie vor ihre gesellschaftliche Funktion und ihre Erfolge deutlich machen und belegen (vgl. Nodes 2000).

Die Kritik am Sozialstaat und an seinen Organen löste bereits in den 1970er Jahren Reaktionen der öffentlichen Seite aus. Um den Rationalitätsgrenzen des Sozialstaates zu begegnen, standen und stehen die kommunalen Verwaltungen im Mittelpunkt von Reformen.

1.4.4.4 Die Verwaltungsreform

Wie bereits beschrieben, wurden in den 1970er und auch 1980er Jahren kommunale Verwaltungsreformen durchgeführt, die aber nicht die erhoffte Wirkung der Effektivitäts- und Effizienzverbesserungen erzielten. Das Scheitern der Reformen kann von verschiedenen Punkten abhängig gemacht werden. An den extern initiierten Verwaltungsreformen waren die MitarbeiterInnen zu wenig beteiligt. Die Entwicklungsprozesse in den Sozialverwaltungen wurden nicht von Personalentwicklungsprozessen begleitet und waren zu einseitig auf die Strukturen fixiert. Auch in der Ausbildung von SozialpädagogInnen oder SozialarbeiterInnen waren die Themen der Organisation und Verwaltung nicht ausreichend curricular verankert, so dass administrative Aufgaben als fachfremd angesehen wurden (vgl. Flösser 1996: 24/26). Die Reformbemühungen der Sozialverwaltung als Teil der kommunalen Verwaltung in den 1970er Jahren und ihre Auswirkungen in die 1980er Jahren sollten eine Reaktion auf die sich verändernden Rahmenbedingungen in Zeiten der Finanzkrisen und wandelnden Problemlagen darstellen. Da diese Erwartungen aber nicht erfüllt werden konnten, stieg der Druck innerhalb der Sozialverwaltungen und gleichfalls innerhalb der sozialen Organisationen, die ja größtenteils von der öffentlichen Hand abhängig waren, die eigene Effizienz und Effektivität zu belegen.

Zu Beginn der 1990er Jahre erhielt die Neugestaltung der Administration durch das Aufleben des „New Public Managements“ und der „Neuen Steuerungsmodelle“ in Deutschland neuen Auftrieb. Eine finanzielle und zeitliche Verknappung innerhalb der kommunalen Verwaltungen, externe Kritik bezüglich fehlender Transparenz und dem Lobbyismus der Verantwortlichen sowie kritische MitarbeiterInnen, die durch geringe Freiheitsgrade und Entscheidungskompetenzen verstärkt unzufrieden wurden, lösten diese Entwicklung erneut aus (vgl. Janssen 1996: 9f.).

Seit 1991 veröffentlicht die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) Berichte über ein **neues Steuerungsmodell** der öffentlichen Verwaltung, das einen grundlegenden Paradigmenwechsel für die öffentlichen Verwaltungen forderte. Die KGSt attestierte den kommunalen Verwaltungen in Deutschland zu Beginn der 1990er Jahre eine *Managementlücke* zur effektiven Steuerung, eine *Attraktivitätslücke* zur Motivierung qualifizierter und innovationsbereiter MitarbeiterInnen und eine *Legitimitätslücke* zur Rechtfertigung der Verwaltungsleistungen gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern. Verbesserungen zu vermeiden. Verwaltungen setzen keine Anreize, Ziele möglichst effizient und wirtschaftlich zu erreichen, da sie durch die Trennung von Sach- und Ressourcenverantwortung eher den Ressourcenverbrauch als eine optimale Leistung belohnen (vgl. KGSt in Müller 1996: 19).

„Das klassische Verwaltungsmodell hat (...) die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit überschritten. Die vorhandene Aufgabenkomplexität kann immer weniger mit den organisatorischen und personalwirtschaftlichen Binnenpotentialen bearbeitet werden, vor allem angesichts der Qualitäts- und Demokratisierungsforderungen von Seiten der Kunden und Bürger, den sich wandelnden Problemlagen aus der Umwelt und einer internationalisierten Wettbewerbsökonomie.“ (Naschold/Bogumil 2000: 86)

Diese Kritik an den kommunalen Verwaltungen mündete in einer Aufbruchsstimmung und Konzeptionsphase bis Ende 1996 (vgl. Naschold/Bogumil 2000: 165). In dieser Phase entwarf die KGSt das deutsche Konzept des „**Neuen Steuerungsmodells**“ (NSM), das in seinen Kerninhalten dem Modell der Verwaltungsreform der 1970er Jahre ähnelt und sich Elemente aus dem „New Public Management“ entleiht. **Ziel des NSM** ist es, innerhalb der Verwaltung eine unternehmensähnliche, dezentrale Führungs- und Organisationsstruktur zu schaffen (vgl. KGSt in Naschold/Bogumil 2000: 162). Darüber hinaus soll eine Verbesserung der Dienstleistung für den Bürger und die Bürgerin erreicht und in der Bereitstellung der Leistungen die Orientierung an ihnen als Kunden der Verwaltung gestärkt werden. Das NSM ist als Organisationsentwicklungskonzept zu verstehen, das Modernisierungsimpulse für die Gestaltung der Ablauf- und Aufbauorganisation von Verwaltungen gibt. Es wird von der Vorstellung geprägt, dass Management nicht nur im unternehmerischen und privaten Bereich möglich ist, sondern auch im öffentlichen Sektor Erfolg versprechend anzuwenden ist. Daher fordert es die Umsetzung von privatwirtschaftlichen **Organisationsprinzipien**. Dazu zählen

- die Zusammenfassung von Fach- (Ergebnis-) und Ressourcenverantwortung in dezentralen Organisationseinheiten,
- die Einbindung der dezentralen Organisationseinheiten in den gesamten zielgerichteten Organisationsprozess,
- die Delegation von Entscheidungskompetenz und Verantwortung an das Personal,
- die Abflachung der Hierarchien sowie
- klare Verantwortungsabgrenzungen, ebenso zwischen Politik und Verwaltung.

Um diese Organisationsprinzipien umzusetzen, bedarf es **neuer Vorgehensweisen**, sowohl im Bereich der Finanzierung als auch im Bereich der Erfolgskontrolle. Notwendig wird

- eine outputorientierte Steuerung auf der Basis von Produktbeschreibungen und eine Steuerung über Zielvereinbarungen und Kontrakte (dabei werden Zielvereinbarungen zwischen Politik und Verwaltung, zwischen interner Leitungsebene und nachgeordneten Einheiten sowie zwischen externen Partnern und der kommunalen Verwaltung getroffen),
- eine darauf aufbauende Budget-Gestaltung (Budgetierung),
- eine Überprüfung der Zielgenauigkeit und Zielwirksamkeit durch das Berichtswesen und das Controlling.

Diese Veränderungen stellen an das **Management** einer kommunalen Verwaltung neue und große Herausforderungen. Folgende Segmente eines Managements müssen umgesetzt werden:

- ein Qualitätsmanagement zur Überprüfung der Effektivität und zur ständigen Weiterentwicklung,
- ein strategisches Management durch Vorgaben von Leitzielen und langfristiger Planung,
- ein intensives Personalmanagement mit dem Schwerpunkt der Personalentwicklung.

(vgl. Naschold/Bogumil 2000: 162; Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge 1997: 688; Horcher 2003: 412).

Ende 1995 wurden bereits in 82 von 84 deutschen Großstädten Deutschlands Elemente des NSM umgesetzt. Der Anteil der Mitgliedsstädte des Deutschen Städtetags, die Modernisierungsmaßnahmen durchführen, stieg von 53% im Jahr 1995 auf 89% im Jahr 1998 (vgl. Naschold/Bogumil 2000: 162). 1994 veröffentlichte die KGSt einen Bericht unter dem Titel „**Outputorientierte Steuerung der Jugendhilfe**“, der die Prinzipien

der Neuen Steuerung auf die kommunale Sozialverwaltung im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe übertrug (vgl. Bürger 1999: 17). Die sozialen Einrichtungen sind unauflöslich mit den öffentlichen Sozialverwaltungen verbunden und von deren Arbeitsweise abhängig. In einer 1998 durchgeführten Erhebung im Auftrag des Deutschen Jugendinstitutes wurden kommunale und freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe nach ihren Arbeitsbedingungen befragt. Die Jugendamtsbefragungen zeigen, dass alle befragten Großstadtjugendämter Umstrukturierungen nach der KGSt umsetzen (vgl. van Santen 1998: 37). Das **Kontraktmanagement** der Neuen Steuerung verlangt eine Ziel- und Produktvereinbarung zwischen den Sozialverwaltungen und externen Partnern wie den Wohlfahrtsverbänden. Die Finanzierung basiert also nicht mehr auf Zuwendungen sondern auf Leistungsverträgen. Externe Partner sind dabei nicht grundsätzlich nur die freien Wohlfahrtsverbände. Infolge einer neuen Ausschreibungspraxis können sich auch privatgewerbliche Anbieter um einen Kontrakt mit dem Kostenträger „bewerben“, so dass eine Anbieterkonkurrenz forciert wird. Die Beziehung zwischen der öffentlichen und freien Trägerseite ist daher nicht mehr von der Subsidiarität, sondern vom Kontraktmanagement geprägt (vgl. Kulbach/Wohlfahrt 1996: 61/71).

Erste Anzeichen lassen darauf schließen, dass aus den Fehlern der früheren Verwaltungsreformen im Neuen Steuerungsmodell nicht viel gelernt wurde. Vor allem wurden Partizipationsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen in den sozialen Diensten vernachlässigt und vielfältige Kommunikations- und Kooperationsprobleme erschweren eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen öffentlicher und freier Trägerseite (vgl. Flösser 1996: 27). Das Neue Steuerungsmodell erfordert zwar im Sozialsektor eine stärkere Veränderungsbereitschaft und betriebswirtschaftliche Orientierung, um das eigene wirtschaftliche Überleben zu sichern. Dazu zählt ebenso Qualitätsmanagement, damit die Leistungen anhand konkreter Qualitätskriterien beschreibbar und überprüfbar werden. Inwieweit diese Forderungen nach Management und Qualität den Kennzeichen der sozialen Arbeitsfelder, der Kinder- und Jugendhilfe, entsprechen und ihre Besonderheiten berücksichtigen, wird in Kapitel 3.6.1 behandelt.

Die Beziehungen zwischen den Leistungs- und Kostenträgern im Sozialsektor wurden nicht ausschließlich mit der Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells umgestaltet. Die Reformierungen und Neueinführungen von sozialrechtlichen Rahmenbedingungen trugen hierzu ebenso bei und sind daher als Ursache der zunehmenden Ökonomisierung des Sozialbereiches zu betrachten.

1.4.4.5 Die Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen

Die Soziale Arbeit ist in entscheidendem Maße von der sozialpolitischen Gesetzgebung abhängig. Denn die sozialpädagogischen und sozialarbeiterischen Möglichkeiten sind von sozialpolitischen Entscheidungen determiniert. Soziale Arbeit kann als „Umsetzung und Vollzug sozialpolitischer Gesetze verstanden werden, die ihrerseits auf oberster legislativer Ebene zustande gekommen sind.“ (Pfaffenberger 1981: 32) Seit Mitte der 1990er Jahre wurden in den Sozialgesetzbüchern verschiedene Änderungen vorgenommen, die sich auf die Stellung der freien Wohlfahrtsverbände, die Beziehungen zwischen den öffentlichen und den freien Trägern und somit entscheidend auf die Finanzierungsart der Dienstleistungen auswirken.

Mit der Gesundheitsreform im Jahr 1989 wurde erstmals das Qualitätsthema in den sozialrechtlichen Regelungsbereich eingeführt. Die §§ 135-139 des **Krankenversicherungsrechts (SGBV)** legen Maßnahmen zur Gewährleistung von Qualität der wichtigsten Gesundheitsleistungen fest. Dazu zählen Qualitätssicherungsmaßnahmen bei der vertrags- und zahnärztlichen Versorgung, bei Rehabilitationsmaßnahmen oder auch bei der stationären Versorgung vgl. Merchel 2004: 19).

Das **Pflegeversicherungsgesetz (SGB XI)** trat am 01.01.1995 in Kraft. Gemäß §80 SGB XI sind neben den Spitzenverbänden der Pflegekassen, den Bundesarbeitsgemeinschaften der überörtlichen Träger der Sozialhilfe und den Bundesvereinigungen auch die zugelassenen Pflegeeinrichtungen aufgefordert bzw. verpflichtet, einheitliche Maßstäbe für die Qualität sowie für die Qualitätsüberprüfungen zu vereinbaren und sich an den Maßnahmen der Qualitätssicherung zu beteiligen. Qualitätsmängel können bis zur Kündigung des Versorgungsvertrages führen.

Darüber hinaus findet sich im **Arbeitsförderungsrecht (SGB III)**, das in reformierter Fassung seit 01.01.1998 als Drittes Buch in die Reihe der Sozialgesetzbücher eingegliedert wurde, im § 93 SGB III die Möglichkeit der Qualitätsprüfung bei der Förderung der beruflichen Weiterbildung. Demnach muss das Arbeitsamt bzw. die Arbeitsagentur für Arbeit zum Zwecke der Überprüfung der Qualität „die Durchführung der Maßnahmen überwachen und den Erfolg beobachten“ (Gesetzestext).

Eine Novellierung des **Bundessozialhilfegesetzes (BSHG)** erfolgte im Jahr 1996. Ab dem 01.01.1999 trat der § 93 BSHG in seiner neuen Form in Kraft. So heißt es in Absatz 2, dass

„ (...) der Träger der Sozialhilfe zur Übernahme der Vergütung für eine Leistung nur verpflichtet (ist), wenn mit dem Träger der Einrichtung oder seinem Verband eine Vereinbarung über

1. Inhalt, Umfang und Qualität der Leistungen (Leistungsvereinbarung)
2. die Vergütung, die sich aus den Pauschalen und Beiträgen für einzelne Leistungsbereiche zusammensetzt (Vergütungsvereinbarung)
3. die Prüfung der Wirtschaftlichkeit und Qualität der Leistungen (Prüfungsvereinbarung) besteht.“ (Gesetzestext)

Mittels des § 93 Abs. 3 BSHG werden die Träger der Einrichtungen dazu verpflichtet, mit dem Kostenträger der Sozialhilfe „Grundsätze und Maßstäbe für die Wirtschaftlichkeit und die Qualitätssicherung der Leistung sowie für das Verfahren zur Durchführung von Wirtschaftlichkeits- und Qualitätsprüfungen“ (Gesetzestext) zu vereinbaren.

1990 tritt das neue **Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII)** in Kraft, aufgrund dessen „die Weiterentwicklung einer zeitgemäßen Jugendhilfe im Bereich der Leistungsangebote wie der Organisationsformen verwirklicht werden“ soll, „die den gesellschaftlichen Veränderungen gerecht wird.“ (Heck 1990: 187) Seit dem 01.01.1999 sind nun auch im Kinder- und Jugendhilfegesetz mit den §§78a ff. SGB VIII Regelungen in Kraft getreten, die den Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe neue Voraussetzungen für die Übernahme eines Leistungsentgeltes geben.

So legt § 78b Absatz 1 SGB VIII folgende Kriterien fest:

„Wird die Leistung ganz oder teilweise in einer Einrichtung erbracht, so ist der Träger der öffentlichen Jugendhilfe zur Übernahme des Entgelts gegenüber dem Leistungsberechtigten verpflichtet, wenn mit dem Träger der Einrichtung oder seinem Verband Vereinbarungen über

1. Inhalt, Umfang und Qualität der Leistungsangebote (Leistungsvereinbarung)
2. differenzierte Entgelte für die Leistungsangebote und die betriebsnotwendigen Investitionen (Entgeltvereinbarung) und
3. Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität der Leistungsangebote sowie über geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung (Qualitätsentwicklungsvereinbarung) abgeschlossen worden sind.“ (Gesetzestext)

Das **Bayerische Kinderbildungs- und –betreuungsgesetz**, das im Jahr 2005 in Kraft trat, übertrug den Gedanken der Qualitätsverbesserung auf Einrichtungen der Kinderbetreuung, wie Kindergärten oder Horte. Einen Förderanspruch haben demnach nur Kindertageseinrichtungen, die geeignete Qualitätssicherungsmaßnahmen durchführen (Art. 19 Abs. 2 BayKiBiG).

Alle sozialrechtlichen Reformen der letzten Jahre kennzeichnen zwei zentrale Merkmale: „erstens (...) die Marktöffnung der sozialen Dienstleistungen für andere Anbieter als die der etablierten Sozialverbände und zweitens (...) die Umstellung der Finanzierung auf Leistungsentgelte im Rahmen vereinbarter Kontrakte“ (Trube/Wohlfahrt 2000: 30). Die gesetzlichen Veränderungen wirkten sich auf die Beziehung zwischen den freien und öffentlichen Trägern sowie auf die Stellung der freien Träger aus. Die Gesetzesänderungen im Bundessozialhilfegesetz und im Kinder- und Jugendhilfegesetz gestalteten die Finanzierungsmodalität von sozialen Leistungen empfindlich um. Am Beispiel des Kinder- und Jugendhilfebereiches werden diese Neuerungen mit ihren Auswirkungen und ihrem Beitrag zur Ökonomisierung des Sozialsektors betrachtet.

Seit der Einführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes 1990 wurden nach § 77 SGB VIII Vereinbarungen über die Höhe der Kosten zwischen den öffentlichen und freien Träger der Jugendhilfe angestrebt. Näheres sollte das Landesrecht regeln. In Bayern beispielsweise traf man keine derartigen Regelungen, so dass man die bewährte Methode der Pflegesatzvereinbarungen nicht antastete (vgl. Hertlein 2001: 73). Der **allgemeine Pflegesatz** wurde auf der Basis eines angenommenen Warenkorbes berechnet und sollte die Kosten etwa einer Heimunterbringung eines Jugendlichen decken. Aufgrund der Ausdifferenzierung und der fachlichen Weiterentwicklung der Angebote in der Kinder- und Jugendhilfe wurde es jedoch immer öfter die Regel, den allgemeinen Pflegesatz durch einen extra berechneten Sonderpflegesatz, den so genannten **besonderen Pflegesatz**, zu ersetzen. Den Pflegesatz vereinbarte man für ein Jahr. Er konnte von den Einrichtungsträgern zum Jahresende gekündigt werden, um eine jährliche finanzielle Anpassung und Steigerung zu erreichen. Da von dieser Möglichkeit konsequent Gebrauch gemacht wurde und aufgrund der Festsetzungsdauer für einen neuen Pflegesatz viele Nachzahlungen auf die öffentliche Seite zukamen, verloren die Jugendämter die Kontrolle über die Kostenentwicklung. Bis 1996 stiegen die Pflegesätze der Hilfen zur Erziehung jährlich durchschnittlich um drei bis acht Prozent an (vgl. Burghoff/ Sommer/Sträter 1999: 12ff.). Um dieser Kostenentwicklung zu begegnen, regelte eine Ergänzung des § 77 Absatz 2 und 3 SGB VIII, dass die Pflegesätze in den Jahren 1996 bis 1998 der Jugendhilfe jährlich nicht mehr als 1%

steigen durften (Pflegesatzdeckelung) (vgl. Hertlein 2001: 73). Da diese Deckelung der Pflegesätze nur Übergangscharakter hatte, verständigten sich alle Beteiligten darauf, eine neue, zeitgemäße und angemessene Form der Finanzierung der Kinder- und Jugendhilfeleistungen zu entwerfen (vgl. Burghoff/ Sommer/Sträter 1999: 18).

Schließlich verursachte die Reformierung des Kinder- und Jugendhilferechts durch die §§78a ff. SGB VIII einen Systemwechsel bei der Finanzierung der Kinder- und Jugendhilfe. Das Selbstkostendeckungsprinzip aufgrund eines vereinbarten Pflegesatzes wurde zugunsten eines **prospektiven Entgelts** abgeschafft. Dabei werden die geforderten Vereinbarungen über Leistung, Entgelt und Qualitätsentwicklung ausschließlich für zukünftige Zeiträume abgeschlossen. Die öffentliche Seite ist zur Zahlung nur verpflichtet, wenn entsprechende vertragliche Vereinbarungen vorliegen. Die Regelungen betreffen alle Trägergruppen in gleicher Weise, unabhängig davon, ob es sich um freie, privat-gewerbliche oder kommunale Träger handelt. Das Prinzip der Vertragsfreiheit ist so berücksichtigt (vgl. Hertlein 2001: 74). Schiedsstellen sollen in Konfliktfällen schlichten und zwischen Einrichtungs- und Kostenträger vermitteln. Im Mittelpunkt bei der Festsetzung des Entgeltes steht der individuelle Hilfebedarf des jungen Menschen und nicht mehr ein Durchschnittspreis der Einrichtung. Das Leistungsentgelt bezieht sich auf den Einzelfall und die erbrachte Leistung steht im Verhältnis zum Preis. Ziel der neuen Finanzierung ist es, die Qualität des differenzierten Hilfeangebotes zu halten, die Kostenentwicklung zu begrenzen und Transparenz und Effizienz bei der Verwendung öffentlicher Finanzmittel zu erreichen (vgl. Burghoff/Sommer/Sträter 1999: 18ff.). „Der Gesetzgeber hat (...) Wert darauf gelegt, den Wettbewerb durch stärkere Transparenz auf Grund besserer Vergleichbarkeit der Leistungen zu fördern.“ (Hertlein 2001: 74) Daher haben die Einrichtungen bei ihren Kalkulationen zu berücksichtigen, dass sie mit ihrem Preis konkurrenz- und wettbewerbsfähig sein müssen. Unternehmerische Entscheidungen gewinnen an Bedeutung. Für den Abschluss der Leistungs-, Qualitätsentwicklungs- und Entgeltvereinbarung ist der örtliche Träger der Jugendhilfe, das Jugendamt, verantwortlich. Infolge eines damit verbundenen erhöhten Arbeitsaufwandes und fehlender Fachkompetenz wurden regionale oder landesweite Kommissionen eingerichtet, die die Verhandlungen stellvertretend für den jeweiligen örtlichen Träger mit den Trägern der Kinder- und Jugendhilfeleistungen durchführen (vgl. Burghoff/Sommer/Sträter 1999: 28ff.). Wie diese Verhandlungen und die Vereinbarungen konkret ausgestaltet sein müssen, wird nach §78f SGB VIII durch landesweite Rahmenverträge geregelt.

Inwieweit das Verfahren nach §§ 78a ff. SGB VIII für die Kinder- und Jugendhilfe geeignet ist und den Zielsetzungen des Gesetzgebers gerecht werden kann, wird in Kapitel 3 näher beleuchtet. Doch nicht nur nationale gesetzliche Richtlinien verändern das Umfeld des Sozialsektors. Auch Richtlinien der Europäischen Union wirken sich, vor allem in der Zukunft, auf die Arbeitsbedingungen aus.

1.4.4.6 Der Einfluss der Europäischen Union

Die Europäische Union (EU) verfügt ausschließlich in den Bereichen über eine Rechtsetzungsbefugnis, für die ihr durch die Mitgliedsstaaten eine Ermächtigung übertragen wird. Da die EU vorrangig eine Wirtschaftsunion ist, besitzt sie vor allem Zuständigkeiten und Aufgaben in diesem Sektor (vgl. Schulte 2001: 5). Seit 1997 stellt zwar eine europäische **Sozialpolitik** einen festen Bestandteil des europäischen Vertragswerkes dar (Artikel 136-145 EGV) (vgl. Richter 2002: 119), die nach Artikel 136 Abs. 1 EGV werden innerhalb der EU folgende sozialpolitischen Ziele verfolgt:

- die Förderung der Beschäftigung,
- die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen,
- einen angemessenen sozialen Schutz,
- den sozialen Dialog,
- die Entwicklung des Arbeitskräftepotentials,
- die Bekämpfung von Ausgrenzungen (vgl. Schulte 2001: 7).

Die Sozialpolitik scheint aber nach wie vor die europäische Wirtschaftspolitik bisher nur zu flankieren und ist nationale Domäne.

Innerhalb der Sozialpolitik der EU, hat sich der Begriff der „**Economie Sociale**“ etabliert, der in Frankreich eine übliche Bezeichnung für gemeinwohlorientierte Wirtschaftsaktivitäten ist. In den 1980er Jahren wurde der Begriff von der EU übernommen und bezeichnet seitdem alle Organisationen, die ihr wirtschaftliches Verhalten nicht am Prinzip der Gewinnorientierung und –maximierung ausrichten (vgl. Boeßenecker 2001: 208). Dazu zählen Vereine, Genossenschaften, Gegenseitigkeitsgesellschaften oder Stiftungen. Auch die Verbände der freien Wohlfahrt in Deutschland fallen unter die **Economie Sociale**. Die Vorstellungen der EU-Kommission gehen dahin, die **Economie Sociale** dem Wirtschaftssektor zuzurechnen und die Organisationen ebenso als wirtschaftliche Unternehmen zu begreifen, da sie produktive Aktivitäten ausüben und Dienstleistungen erbringen, die prinzipiell auch auf einem freien Markt anzubieten wären (vgl. EuKom in Richter 2002: 130). Sollte sich dieser Unternehmensbegriff rechtlich durchsetzen, so wäre die Konsequenz, dass die **Wettbewerbsregeln und Binnenmarktbestimmungen** uneingeschränkt auch auf die Wohlfahrtsverbände zuträfen. Zu diesen Bestimmungen zählen die Warenverkehrsfreiheit, die Niederlassungsfreiheit, die Dienstleistungsfreiheit sowie die Kapitalsfreiheit und der freie Personenverkehr. Die Wettbewerbsregeln umfassen dabei das Verbot von Kartellbildung und Preisabsprachen (Artikel 81 EGV). Staatliche Beihilfen sind dann nicht möglich, wenn sie Unternehmen begünstigen und den Wettbewerb verfälschen (Artikel 87ff EGV). Eine staatliche Ausschreibungspraxis wird vorgeschrieben, so dass alle Anbieter einen Zugang zum staatlichen Beschaffungsmarkt haben. Bisher gibt es nur wenige Entscheidungen des Bundesgerichtshofes auf die Anwendung dieser Richtlinien auf die freie Wohlfahrtspflege (vgl. Oehlmann/Gürtler/Delacor 2001: 18 ff.).

Grundsätzlich beziehen sich diese Bestimmungen auf wirtschaftliche Tätigkeiten innerhalb der Union. Hoheitliche Aufgaben eines Nationalstaates, die nationalen Bildungssysteme oder Mitgliedschaften im System von sozialer Sicherung sowie Tätigkeiten zur Daseinsvorsorge davon (noch) nicht betroffen. Auch wenn es daher im Sozial- und Gesundheitssektor noch „eine relative Resistenz gegenüber dem europäischen Markt- und Wettbewerbsmodell“ gibt und somit „der europäische Integrationsprozess (...) im Verhältnis zu anderen Wirtschaftsbereichen weniger spürbar“ ist (Richter 2002: 135), so wird dennoch deutlich, dass das **Ziel eines gemeinsamen, freien Marktes** auch im sozialen Dienstleistungsbereich erreicht werden soll. Es ist in solch einem freien Markt nicht mehr von Bedeutung, ob eine Dienstleistung einen sozialen Zweck erfüllt oder ob eine Gewinnerzielungsabsicht vorhanden ist. Auch eine bestimmte Rechtsform oder die Finanzierungsart einer Dienstleistung wird nicht mehr entscheidend sein (vgl. Oehlmann/Gürtler/Delacor 2001: 19).

Ein **Richtlinienentwurf** des Europäischen Parlamentes und des Europäischen Rates über Dienstleistungen im Binnenmarkt (Dienstleistungsrichtlinie, KOM (2004) 2 endg.) macht bei der Definition des Anwendungsbereiches keinen eindeutigen Unterschied

zwischen wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Dienstleistungen. Die Aufnahme und die Ausübung einer Dienstleistungstätigkeit darf nur dann durch Genehmigungsverordnungen geregelt werden, wenn diese „durch zwingende Erfordernisse des Allgemeininteresses objektiv gerechtfertigt“ sind (Artikel 9, 1b Richtlinienentwurf in Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge 2005: 34). Die Beurteilung der Erfordernisse zu solchen Genehmigungsverordnungen bleibt national sehr unterschiedlich. Nach dem Herkunftslandprinzip sollen die Anbieter grenzüberschreitender Dienstleistungen nur den Regelungen ihres Herkunftslandes unterworfen sein und auch nur durch ihr Herkunftsland kontrolliert werden. So käme es zur Anwendung von bis zu 25 verschiedenen Rechtsgrundlagen mit verschiedenen Qualitäts- und Sicherheitsstandards (vgl. Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge 2005: 33f.). Sicherlich bleibt zu beachten, dass die Einschränkung der Marktfreiheit nach wie vor dann zu rechtfertigen ist, wenn der Staat Gründe wie Solidarität, Gesundheitsschutz oder finanzielle Stabilisierung angibt und das nationale Sozialrecht wird als „Bollwerk gegen europäische Einflüsse gesehen“ (Oehlmann/Gürtler/Delacor 2001: 23). Aktuelle Rechtssprechungen des europäischen Gerichtshofes machen aber deutlich, dass wirtschaftliche Freiheitsrechte über der nationalen Sozialpolitik stehen.

Die neuen Richtlinien werden den Markt auch für soziale Dienstleistungen öffnen und entscheidende Veränderungen bei der Sozialplanung sowie bei Wettbewerb und Konkurrenz mit sich bringen. Darüber hinaus muss die Vergabepraxis öffentlicher Aufträge, zu denen meist auch die Dienstleistungen im Sozialwesen zählen, neu geordnet werden. Vereinbarungen und Absprachen zwischen freien und öffentlichen Trägern entsprechen nicht den europäischen Wettbewerbsregeln oder den Vorstellungen eines formalisierten Vergabeverfahrens, durch das der öffentliche Auftraggeber Dienstleistungen beschaffen darf (vgl. Oehlmann/Gürtler/Delacor 2001: 21ff.). Noch zeigten sich trotz gewisser Ähnlichkeiten in den Problemlagen und den gesellschaftlichen Entwicklungen die Organisationen des Sozial- und Gesundheitssektors sehr zurückhaltend und niemand wagte es bisher, im Ausland Fuß zu fassen. Die komplexen nationalen Regelungen und eine jeweils andere Wohlfahrtskultur schreckten ab (vgl. Richter 2002: 136ff.). Sollten jedoch die neuen Richtlinienentwürfe (siehe oben) ihre Umsetzung finden, so wird zumindest das Hemmnis abgebaut, sich mit komplexen und unbekannten Regelungen auseinandersetzen zu müssen. Denn nach dem Herkunftslandprinzip gelten auch für grenzüberschreitende Anbieter stets ausschließlich die Regelungen des Herkunftslandes. Die nationale Privatisierung der Beziehungen zwischen den öffentlichen und den freien Trägern wird durch die europäischen Regelungen beschleunigt und eingefordert.

Zusammenfassung der Kapitel

Der Begriff der Ökonomisierung wird meist falsch oder ungenau verwendet und interpretiert. Es fehlt innerhalb der Fachdiskussion noch eine Einigung über eine Definition, was genau Ökonomisierung in der Sozialen Arbeit kennzeichnet. Zusammenfassend kann man die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit allgemein als einen Prozess verstehen, bei dem wirtschaftliche Denkweisen und Prinzipien in den Sozialbereich übertragen werden. Dieser Prozess ist keine neue Entwicklung sondern setzte bereits bei der Professionalisierung der Sozialarbeit und Sozialpädagogik ein. Ökonomisches Denken ist also Teil der Sozialen Arbeit. Die aktuellen Auswirkungen der Ökonomisierung lassen aber darauf schließen, dass dieses wirtschaftliche Denken aufgrund verschiedener Ursachen an Bedeutung innerhalb der sozialen Arbeitsfelder

gewonnen hat und größere Ausmaße annimmt. Die Auswirkungen der Ökonomisierung lassen sich in fünf Stichpunkten darstellen:

- Managementorientierung in den sozialen Arbeitsfeldern, mit der Umsetzung verschiedener Methoden des Sozialmanagements;
- erweiterter Sprachgebrauch mit Begriffen aus der Betriebswirtschaft;
- Dienstleistungsorientierung als Paradigmenwechsel;
- Privatisierung der öffentlichen Dienstleistungen, Wettbewerb und Konkurrenz zwischen privaten und freien Trägern;
- Neugestaltung der Beziehung zwischen öffentlichen und privaten/freien Trägern der sozialen Dienstleistungen mittels neuer Finanzierungsform.

Ursachen für den Bedeutungsgewinn der ökonomischen Rationalität innerhalb der Sozialen Arbeit sind aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Zum einen ist die Ökonomisierung ein weiterer Schritt auf der Suche der Profession nach Programmatik und Konzept, zum anderen ist sie aber auch das erhoffte Ziel der Suche nach Kompensation der organisatorischen Defizite im Sozialsektor. Das ökonomische Denken hat in den sozialen Professionen sicherlich ebenfalls aufgrund veränderter Rahmenbedingungen an Einfluss und Kraft gewonnen. Die steigende Forderung nach Effektivität, Effizienz und Legitimation der Sozialen Arbeit ist einerseits durch veränderte Problemlagen und neue Herausforderungen, andererseits aufgrund finanzieller Notlagen der öffentlichen Haushalte entstanden. Der Sozialstaat in einer Legitimationskrise sowie die sinkenden Einflussmöglichkeiten der staatlichen Seite, in aktuelle Entwicklungen grundlegend einzugreifen, lassen davon ausgehen, dass diese Entstehung kein vorübergehendes Phänomen darstellt. Die gesetzlichen Veränderungen, auf nationaler und auf EU-Ebene, zeigen Versuche auf staatlicher Seite, sich einzelne Auswirkungen der Ökonomisierung positiv zu Nutzen zu machen.

Klare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge des Bedeutungsgewinns der Ökonomisierung im Sozialbereich lassen sich selbstverständlich nicht nachzeichnen. Zu viele komplexe Strukturen und Ursachen sind dabei im Spiel. Die gewachsene Stellung des ökonomischen Denkens innerhalb des Sozialsektors muss man als ein Ergebnis aller Entwicklungen begreifen und keine Reduktion der Komplexität vollziehen. Die Ökonomisierung wird ebenso heftig kritisiert wie sie als Lösung vieler Probleme gefeiert wird. Die Etablierung eines sinnvollen Umgangs mit den Veränderungen ist erstrebenswert, damit ökonomischen Denk- und Handlungsweisen nicht zu viel Bedeutung gewinnen und die Soziale Arbeit von den Vorteilen der Entwicklungen profitieren kann.

Ebenso wenig wie es klare Zusammenhänge zwischen Rahmenbedingungen und Ökonomisierung gibt, kann ein transparenter Bezug zwischen der Ökonomisierung und der Qualitätsdebatte in der Sozialen Arbeit hergestellt werden. Die Qualitätsdebatte wurde durch die Veränderungen der Ökonomisierung *nicht* ausgelöst, zeigt doch der historische Exkurs, dass bereits zu dem Beginn der staatlichen und konfessionellen sowie freien Kinder- und Jugendhilfe die Qualität der Arbeit thematisiert wurde. Aber die Qualitätsdebatte erhielt einen neuen Stellenwert durch die ökonomisierten Rahmenbedingungen, wurde intensiver geführt und verstärkt angeregt. In der Ökonomisierung und ihren Entstehungsbedingungen liegen die Ursachen für den Bedeutungsgewinn der Qualitätsdebatte. Die Qualitätsbewegung in der Sozialen Arbeit scheint auf viele der bisher angesprochenen Probleme eine Antwort zu geben. Die besondere Rolle der Qualität in den sozialen Arbeitsfeldern in den letzten Jahren widmet sich der abschließende Abschnitt des Kapitels 1. Er wird Begrifflichkeiten und den Stand der Qualitätsdiskussion klären.

1.5 Die Qualitätsbewegung in der Sozialen Arbeit

Die Qualitätsbewegung und –debatte in der Sozialen Arbeit erlebte ihren Höhepunkt Mitte bis Ende der 1990er Jahre. Sie erhielt entscheidende Impulse durch die Ökonomisierung der Rahmenbedingungen und gewann aufgrund dieser Veränderungen an Bedeutung. In den letzten Jahren hat sich die Qualitätsdebatte in der Sozialen Arbeit gewandelt und ihren Schwerpunkt verlagert. Es wirkt, als sei die Diskussion gegenüber neuen Modernisierungsthematiken, wie der Sozialraumorientierung und der damit verbundenen Sozialraumbudgetierung, in den Hintergrund getreten. Die Qualitätsbewegung nimmt aber trotzdem immer noch nachhaltigen Einfluss auf die Soziale Arbeit, prägt Begriffe, Erwartungen und Vorgehensweisen. Der folgende Abschnitt klärt die Begrifflichkeiten der Qualitätsdebatte, zeichnet ihre Entwicklung und Vorteile nach und beschreibt angewandte Qualitätsentwicklungsmodelle.

1.5.1 Die Klärung der Begrifflichkeiten

1.5.1.1 Der Begriff der Qualität

Der Begriff „Qualität“ leitet sich von dem lateinischen Wort „qualitas“ ab. Es entstammt aus dem Fragewort „qual/is“, das übersetzt „welcher“ oder „wie beschaffen“ bedeutet, und dem Fürwort „qui, quae, quod“, das nach „welchem“ und „was für ein“ fragt (vgl. Worel 2002:13). „Qualität“ kann nicht eindeutig oder allgemeingültig definiert werden, da es verschiedene Ansätze zur Definition gibt, die jeweils unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Sichtweisen darauf gibt. Eine Annäherung an diese verschiedenen Perspektiven wird möglich, wenn man die Ansätze zur Definition von Qualität differenziert betrachtet.

Sichtweisen der Qualität

Die Qualität eines Gegenstandes oder einer Leistung wird aus verschiedenen Perspektiven heraus betrachtet und beurteilt. An einer **produktorientierte Sichtweise** orientiert ist Qualität eine eindeutig messbare Größe eines Produktes, die sich anhand von identifizierbaren und zählbaren Eigenschaften bestimmen lässt. Da die Anforderungen, zum Beispiel die Dauer der Herstellung, vom Produzenten selbst vorgegeben werden und die Qualität durch spezifische Vorgaben festgelegt wird, handelt es sich um eine objektive Qualität, die einem Produkt anhaftet (vgl. Berkel 1998: 21f.; Kulbach 1998: 443). Gemäß der Definition der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. ist demnach Qualität „die Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“ (Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. in Bruhn 1997: 24) Bei der **herstellungsorientierten Sichtweise** von Qualität, die auch fertigungs- oder produktionsbezogene Sichtweise genannt wird, wechselt schließlich die Perspektive vom Produkt zum Produktionsprozess selbst. Qualität ist somit gegeben, wenn festgelegte Standards im Ablauf der Produktion eingehalten wurden. Fehler und Abweichungen in der Produktion müssen möglichst früh erkannt und vermieden werden. Eine interne Fehlerkontrolle ist bei einem solchen Verständnis einer Qualitätsdefinition dringend notwendig (vgl. Kulbach 1998: 443). Der Perspektivenwechsel hin zum Kunden, zum Konsumenten des Produktes nimmt die **kundenorientierte Sichtweise** von Qualität vor. Eine gute Qualität drückt sich

demnach in der Kundenzufriedenheit aus (vgl. Dunkhorst 1999: 34). Der Kunde urteilt beim Gebrauch und Konsum des Produktes über dessen Qualität. Dabei wird die Beurteilung von individuellen Wahrnehmungen, Wertvorstellungen und Erwartungen des Konsumenten beeinflusst. Eine Messung von Qualität findet nach rein subjektiven Kriterien statt (vgl. Berkel 1998: 23). Qualität bezeichnet in diesem Sinne „die (...) potentielle Erfüllungsmöglichkeit von subjektiven oder intersubjektiven Bedürfnissen durch ein Objekt oder einen Prozess.“ (Worel 2002: 21) Voraussetzung für eine solche Definition von Qualität sind Normen, Werthaltungen und Konsensformulierungen, nach denen die Qualität einer Erfüllung der subjektiven Bedürfnisse beurteilt werden kann. Die **wertorientierte Sichtweise** setzt Qualität in Beziehung zu ihrem Preis. Hohe Qualität ist dann gegeben, wenn das Preis-Leistungsverhältnis akzeptabel ist (vgl. Bissinger/Böllert 2003: 202). Der Konsument vergleicht den Preis einer Leistung oder eines Produktes mit der Dringlichkeit und Größe seines eigenen Bedürfnisses und entscheidet schließlich, ob das Angebot sein Geld wert ist. Qualität ist also eine relative Größe (vgl. Berkel 1998: 23). Das einzig die Experten aufgrund der Orientierung an fachlichen Standards und des Fachwissens über Qualität einer Leistung entscheiden können, bringt die **expertokratische Sichtweise** zum Ausdruck. Man kann von einer professionsbezogenen Perspektive von Qualität sprechen (vgl. Bissinger/Böllert 2003: 203). Zuletzt bleibt noch eine **transzendente und ästhetische Sichtweise** zu erwähnen. Diese hebt Qualität über alle messbaren oder subjektiven Bewertungen und versteht sie als einmaliges und sinnliches Erlebnis mit kompromiss- und zeitlosen Standards. Die ästhetische Sichtweise begreift die Beurteilung über Qualität als abhängig von der individuellen Wahrnehmung der Schönheit einer Leistung oder eines Produktes (vgl. Berkel 1998: 22).

Dimensionen der Qualität

Die Qualität eines Produktes oder einer Leistung setzt sich aus verschiedenen Dimensionen zusammen. Die bekannteste und weit verbreitete Einteilung der Qualität stammt von **Donabedian**. Demnach wird der Qualitätsbegriff dreigeteilt in die Dimensionen der Struktur-, Ergebnis- und Prozessqualität. Die **Strukturqualität** beschreibt die Voraussetzungen, in denen die Produktionsprozesse ablaufen. Dazu zählen neben äußeren Rahmenbedingungen auch die Arbeitsorganisation und die damit verbundenen Regelungen, wie die Ablauf- und Aufbauorganisation, Kompetenzenregelungen, Führungskonzept, Öffnungszeiten oder eine geregelte Dienst- und Fachaufsicht (vgl. Engelhardt 2001: 57). Unter der **Prozessqualität** „werden alle Aktivitäten und Handlungen subsumiert, die zur Leistungserbringung eingesetzt werden.“ (Arnold/Adams 2004: 15) Solche Aktivitäten und Handlungen werden in Arbeitsabläufen erbracht, die die Bedingung für eine Zielerreichung sind (vgl. Engelhardt 2001: 55). Schließlich umfasst die **Ergebnisqualität** die Qualität der Arbeitsergebnisse, des Produktes oder der Leistung. Dabei sind der Grad der Zielerreichung sowie die Wirkung der Arbeitsabläufe von Bedeutung (vgl. Arnold/Adams 2004: 16).

Relativität der Qualität

Die verschiedenen Ansätze und Dimensionen, die versuchen zu bestimmen, was Qualität auszeichnet und wie sie determiniert wird, zeigen die Komplexität und Subjektivität des Begriffes. Dabei ist Qualität „ein Konstrukt, das außerhalb gesellschaftlicher und persönlicher Normen, Werte, Ziele und Erwartungen nicht denkbar ist.“ (Merchel 2004: 35) Bei der Bewertung eines Produktes oder einer Leistung sind eigene Interessen und Erwartungen sowie gesellschaftliche

Wertvorstellungen entscheidend. Zur Qualitätsbeurteilung braucht es Aushandlungsprozesse, um Maßstäbe festzulegen und Vorstellungen auszutauschen. Qualität ist daher keine unveränderbare Größe sondern im Wandel der gesellschaftlichen Werte und Normen zu begreifen. Qualität muss stets neu ausgehandelt werden und lässt sich nicht verlässlich und allgemeingültig festschreiben. Daraus ergibt sich der „prozesshaft-dynamischer Charakter“ (Merchel 2004: 35) des Qualitätsbegriffes. Darüber hinaus ist Qualität ein Resultat von kommunikativen Zuschreibungen und nicht automatisch in den Eigenschaften des Gegenstandes oder der Leistung begründet. Die Relativität des Begriffes zeigt sich zugleich darin, dass nach Heid (in Galiläer 2005: 23ff.) keine Möglichkeit besteht, Qualität objektiv zu bestimmen. Denn es existieren keine Eigenschaften, die Sachen, Gegenstände oder Handlungen automatisch als gut auszeichnen würden. Qualität ist das Verhältnis von Beschaffenheit zu den eigenen Die Eigenschaften eines zu beurteilenden Gegenstandes werden entscheidungs- und wertgebunden festgestellt und haben daher keine Wirklichkeit oder Wahrheit. Das Wahrnehmen einer Eigenschaft geschieht gleichzeitig mit der Bewertung dieser, so dass eine objektive Definition einer Eigenschaft nicht möglich ist. **Qualität ist keine objektive Eigenschaft eines Gutes sondern konstituiert sich in kommunikativen Aushandlungsprozessen zwischen verschiedenen Interessen und Maßstäbe und definiert sich mit Hilfe von subjektiven Zuschreibungen, die auf Werte, Ziele und Erwartungen basieren.**

Objektivität der Qualität

Qualität kann aber im Gegensatz zu seiner Subjektivität und Relativität ebenfalls als eine objektive Größe aufgefasst werden. Prinzipiell gilt es, zwischen der Beschaffenheit eines Produktes oder einer Leistung und dessen bzw. deren Güte zu unterscheiden. **Die Güte beinhaltet eine wertende Aussage, die Beschaffenheit impliziert hingegen eine messende Aussage**, die infolge eines Vergleiches von festgelegten Qualitätsmerkmalen und –forderungen mit der Leistung oder dem Produkt getroffen wird (vgl. Zollondz 2002: 143f.). Qualitätsurteile sind demnach nicht eine bloße Wiederholung des eigenen, individuellen Maßstabes. Zwischen einem Urteil, also eine messende Aussage über die Beschaffenheit, und dem eigenen Maßstab, einer wertenden Aussage über die Güte, muss deutlich unterschieden werden. Denn die Eigenschaften eines Gegenstandes konstituieren seine Beschaffenheit und zwar unabhängig davon, wie sie zustande gekommen sind oder wie sie der Beobachter bewertet. Qualitätsurteile im Sinne der Messung der Beschaffenheit unterscheiden sich von rein subjektiv-willkürlichen Wertungen im Sinne von Geschmacksurteilen, also Urteilen über die Güte eines Produktes oder einer Leistung. Die Maßstäbe, mit denen bei einem Qualitätsurteil gemessen wird, sind trotz widersprüchlicher und zahlreicher Vorstellungen von Qualität auch Ergebnisse von begründeten Abwägungen gegenüber der beurteilten Sache. Wenn es keine sachlichen Beurteilungskriterien gäbe und die Maßstäbe zur Qualitätsbeurteilung völlig willkürlich und ausschließlich nach rein subjektiven Auffassungen festgelegt werden würden, dann wäre eine argumentative Auseinandersetzung über Qualität, so wie sie momentan im Sozialbereich stattfindet, nicht möglich. Denn in diesem Falle wäre für die Beurteilung der Qualität einer Sache ausschließlich interessant, welche Gruppen oder Individuen genügend Macht oder Sanktionsmittel besitzen, um sich mit ihren Beurteilungen durchzusetzen. **Grundlage eines Qualitätsurteils sind aber größtenteils theoretische Annahmen. Qualitätsstandards schließen immer interessensunabhängige und überindividuelle Momente ein** (vgl. Galiläer 2005: 24ff.).

Dienstleistungsqualität

Grundsätzlich steht bei der Bestimmung der Qualität einer Dienstleistung die Kundenperspektive und somit die kundenorientierte Sichtweise im Vordergrund. Dienstleistungsqualität „ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen.“ (Bruhn 1997: 27) Die Qualität einer Dienstleistung ist die Summe ihrer Eigenschaften und Merkmale, mit denen sie bestimmten Anforderungen der Kunden gerecht wird. Die Dienstleistungsqualität hängt entscheidend vom subjektiven Urteil des Kunden ab, da er im „uno-actu-Prinzip“ an deren Erbringung beteiligt ist. Darüber hinaus kann eine Dienstleistung und somit ihre Qualität überhaupt erst dann entstehen, wenn der Kunde die Dienstleistung in Anspruch nimmt und aktiv mitwirkt. Die Dimensionen der Dienstleistungsqualität setzen sich aus einer Spezifizierung der Dreiteilung nach Donabedian (siehe oben) zusammen. Die **sachliche Qualitätsdimension** einer Dienstleistung bezieht sich auf Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Genauigkeit sowie Vollständigkeit dieser. Offenheit, Ehrlichkeit oder Freundlichkeit bei der Dienstleistungserbringung werden unter der **persönlichen Qualitätsdimension** zusammengefasst. Die **zwischenmenschliche Qualitätsdimension** bezeichnet das Entgegenkommen, die Flexibilität, das Einfühlungsvermögen sowie die Fairness des Dienstleistungsunternehmens. Die drei Dimensionen drücken aus, dass bei der Qualität einer Dienstleistung entscheidend ist, inwieweit es gelingen kann, dem tatsächlichen Dienstleistungsbedarf bei Nachfragern zu entsprechen (vgl. Bruhn 1997: 33).

Auf der Basis der beschriebenen Ansätze, aus denen sich der Begriff der Qualität betrachten lässt, wird Qualität im sozialen Bereich nun definiert.

Qualität im sozialen Bereich

Qualität im sozialen Bereich lässt sich nicht ausschließlich über die beschriebenen Sichtweisen definieren. Die „Kunden“ der Sozialen Arbeit, also die Betroffenen oder AdressatInnen, sind nicht immer in der Lage, angemessen und sinnvoll über die Arbeit in sozialen Einrichtungen zu urteilen, so dass die kundenorientierte Sichtweise keine verlässliche Qualitätsbestimmung zulässt. Die herstellungsorientierte Perspektive allein reicht ebenso nicht aus, um Qualität im Sozialsektor zu bestimmen. Zu unpräzise kann der Herstellungsprozess der sozialen Dienstleistung vorhergesehen und geplant werden, so dass selbst exakte Qualitätskriterien für den Vorgang die Auffassung von Qualität unzureichend wiedergeben. Das Produkt der Sozialen Arbeit ist ein Interaktionsprozess, den man nicht eindeutig messen oder überprüfen kann, so dass auch der produktorientierte Ansatz keine Möglichkeit der Qualitätsdefinition bietet. Der wertorientierte Ansatz ist aufgrund der Finanzierung der öffentlichen Hand und der begrenzten Finanzmittel ebenso wie die expertokratische Perspektive, in der die Betroffenenorientierung zu kurz käme, und der ästhetische Ansatz für die Definition der Qualität in der Sozialen Arbeit nicht ausreichend.

Qualität im sozialen Bereich ist ein sehr komplexer Begriff, da er sich vielen verschiedenen Interessen ausgesetzt sieht. Der Träger, die Betroffenen, die MitarbeiterInnen, der Kostenträger, die Politik – alle haben unterschiedliche Wünsche, Erwartungen und Ansprüche an die soziale Dienstleistung. Die Interessengruppen betrachten Qualität aus ihren **verschiedenen Perspektiven**, der Kostenträger etwa aus der wertorientierten, die Politik aus der produktorientierten Sichtweise. MitarbeiterInnen und Träger begreifen Qualität oft aus der expertokratischen Sichtweise, hingegen die Betroffenen die Qualität aus dem Blickwinkel der „Kunden“

beurteilen. Es scheint, als wird der Begriff von Qualität in der Sozialen Arbeit nur aus den verschiedenen Perspektiven heraus überhaupt beschreibbar. Und dennoch ist solch eine Relativität und Subjektivität des Qualitätsbegriffes eingeschränkt zu betrachten. Sicherlich ist es notwendig, arbeitsfeldspezifische Qualitätsbeurteilungen durchzuführen und die Qualität einer sozialen Leistung wird aufgrund von subjektiven Maßstäben nicht von allen automatisch gleich bewertet. Aber überträgt man die Annahme von Galiläer (siehe oben) auf den Sozialbereich, so kann man davon ausgehen, **dass fachlich begründete Qualitätsmaßstäbe existieren, die für die Beurteilung der Qualität entscheidend sind und sich so eine grundlegende, überindividuelle theoretische Qualitätsvorstellung gebildet hat. Qualität wird in der Sozialen Arbeit nicht ständig willkürlich oder individuell beurteilt.**

Es existieren fachliche Standards oder Arbeitsprinzipien, die allgemein anerkannt sind und eine qualitätsvolle Arbeit kennzeichnen. Die **Fachlichkeit** im sozialen Bereich setzt sich aus verschiedenen Kriterien zusammen: Fachliche Standards, Strukturmaxime oder Leitprinzipien sowie die Anwendung von Methoden. Fachliche Standards sind Maßstäbe für personelle, organisatorische und technische Rahmenbedingungen sowie Methoden der Bedarfsplanung und Bedarfsermittlung. Zu den fachlichen Standards zählen somit alle Elemente der Strukturqualität einer Einrichtung (vgl. Merchel 2004: 24). Die Anwendung und Ausgestaltung rechtlich verankerter Verfahren, wie die Hilfeplanung oder die Jugendhilfeplanung, können ebenfalls als fachliche Standards bezeichnet werden. Strukturmaximen oder Leitprinzipien sind handlungsübergreifende Prinzipien, wie Hilfe zur Selbsthilfe, Partizipation, Sozialraumorientierung oder die Lebensweltorientierung (vgl. Galiläer 2005: 141ff.). Solche Leitprinzipien finden sich für den Sozialsektor als öffentliche Leistungen sehr häufig in Gesetzen. Für die Arbeit in Tageseinrichtungen zum Beispiel formuliert der Gesetzgeber im SGB VIII folgende Arbeitsprinzipien:

- Förderung des Kindes zu einer eigenverantwortlichen Persönlichkeit (§22 Abs. 1)
- Orientierung des Leistungsangebotes an den Bedürfnissen der Kinder und ihrer Familien (§22 Abs. 2)
- Beteiligung der Erziehungsberechtigten an den Entscheidungen in wesentlichen Angelegenheiten der Tageseinrichtungen (§22 Abs.3)
- Berücksichtigung des Wunsch- und Wahlrechtes der Eltern (§6)
- Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an allen sie betreffenden Entscheidungen (§8) und
- Einsatz für familien- und kinderfreundlichen Lebensbedingungen (§1) (vgl. BMFSFJ 1998: 190).

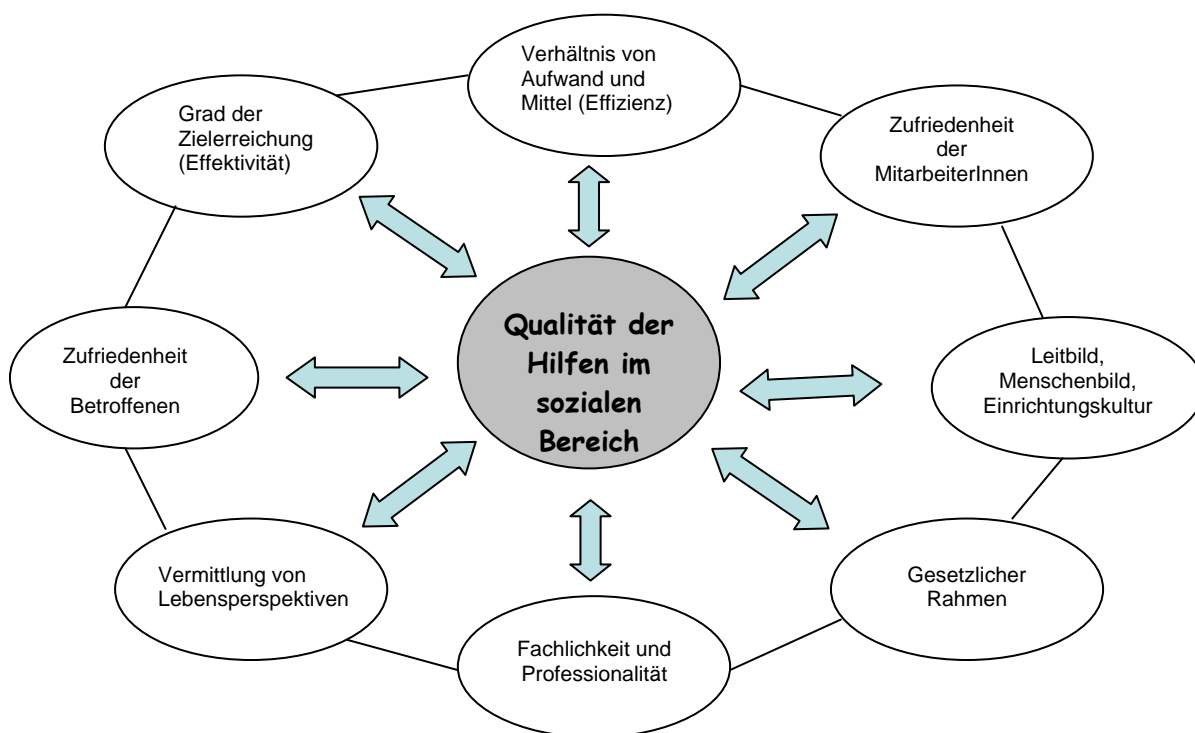
Die Anwendung von Methoden ist der dritte Bestandteil der Fachlichkeit. Einzelfallhilfe, Gruppenarbeit oder Gemeinwesenarbeit bieten Orientierung und geben Struktur. Inwieweit der gezielte Methodeneinsatz als Qualitätsmerkmal in den sozialen Arbeitsfeldern gilt, wird unterschiedlich beurteilt. Die Notwendigkeit von Methoden ist aber allgemein anerkannt (vgl. Galiläer 2005: 143ff).

Ein weiterer Bestandteil der sozialen Qualität ist neben der Fachlichkeit das professionelle Handeln. **Professionelles Handeln** wird „als Ort der widersprüchlichen Vermittlung von wissenschaftlichem Wissen und (lebens-) praktischen Erfahrungswissen verstanden.“ (Galiläer 2005: 147) Der Professionelle wendet situations- und fallbezogenes Vermittlungshandeln an, das zwischen Theorie und Alltag, zwischen den Zielen der beteiligten Akteure einerseits und der Problembearbeitung andererseits vermittelt (vgl. Galiläer 2005 153f.).

Von den fachlichen Standards zu unterscheiden sind die **Qualitätsstandards** oder Qualitätskriterien, die als Wertmaßstab für die Beurteilung von Arbeitsergebnissen und Arbeitsabläufen dienen (vgl. Engelhardt 2001: 140). Sie müssen die Kriterien der Fachlichkeit und Professionalität berücksichtigen und feld- und einrichtungsspezifische Besonderheiten aufnehmen. Qualitätsstandards treten in unterschiedlichen Dimensionen auf. In der Prozessdimension bezeichnen Qualitätsstandards handlungsleitende Prinzipien, die eine gute Arbeit kennzeichnen. Bei der strukturellen Dimension umfassen sie die notwendigen Rahmenbedingungen und Strukturgegebenheiten für eine hohe Qualität. Qualitätsstandards der Ergebnisdimension benennen Zustände, welche erreicht werden sollen, um sichtbar qualitätsvolle Arbeit zu leisten (vgl. von Spiegel 1998: 351).

Die Fachlichkeit und Professionalität sind wichtige Bestandteile der Qualität im sozialen Bereich. Für eine umfassende Darstellung des Begriffes reichen diese beiden Aspekte aber ebenso wenig aus, wie eine Definition aufgrund der verschiedenen Sichtweisen der Interessensgruppen im Sozialsektor. Denn Qualität im sozialen Bereich setzt sich aus verschiedenen Dimensionen zusammen.

Abb. 1: Dimensionen der Qualität im sozialen Bereich (vgl. Engelhardt 2001: 42)



Diese **Qualitätsdimensionen** lassen sich den übergeordneten Dimensionen der Struktur-, Ergebnis- sowie Prozessqualität zuordnen. So zählt der gesetzliche Rahmen, die Einrichtungskultur sowie die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen zur Strukturqualität. Die Fachlichkeit und Professionalität sowie die Vermittlung von Lebensperspektiven sind Teile der Prozessqualität. Die Zufriedenheit der Betroffenen und die Effektivität und Effizienz hingegen können zur Ergebnisqualität gerechnet werden. Bei sozialen Dienstleistungen ist von den drei Dimensionen eine **konzeptionelle Qualitätsdimension** zu unterscheiden. Konzeptionelle Qualitätsmerkmale der Arbeit in sozialen Organisationen lassen sich – wie der Name bereits ausdrückt – zumeist aus den Konzepten der Einrichtungen erschließen, da sich in diesen in aller Regel Angaben zu den Prozessen sowie den erwarteten Ergebnissen der

Dienstleistung finden. Darüber hinaus enthalten die Konzepte handlungsleitende Richtlinien, so genannte Arbeitsprinzipien, an denen sich die MitarbeiterInnen orientieren oder sie anstreben. Arbeitsprinzipien verweisen fast ausnahmslos auf die Aspekte der Dienstleistung, die für den Erbringer eine Bedeutung haben. Daher können sie als Qualitätsdimension identifiziert werden und dienen als Grundlage für die Entwicklung von Qualitätsstandards. Das Leitbild sowie Menschenbild sind Qualitätsdimensionen, die zur Konzeptqualität zählen (vgl. Meinhold 1996: 27).

Die **Qualitätsdimensionen einer Dienstleistung**, wie sie oben nach Bruhn dargestellt sind, beziehen sich darauf, den Kunden zufrieden zu stellen. Der Adressat einer sozialen Dienstleistung nimmt als Ko-Produzent nicht nur auf die Erfolgsaussichten einen ausschlaggebenden Einfluss, sondern beeinflusst überdies die Qualität des Prozesses. Die Prozess- sowie Ergebnisqualität einer sozialen Dienstleistung hängt insbesondere davon ab, wie qualitativ sich die zwischenmenschliche Beziehung und der Interaktionsprozess zwischen Fachkraft und Betroffenen zeigen. Wie aber mittels der Abbildung deutlich wird, ist die Zufriedenheit der Betroffenen lediglich *eine* Dimension der Qualität im Sozialbereich. Die Aspekte der Dienstleistungsqualität, wie die Pünktlichkeit oder Zuverlässigkeit, die Offenheit und Freundlichkeit, das Entgegenkommen oder Einfühlungsvermögen, dienen zwar gleichfalls als Qualitätsmerkmale in sozialen Organisationen. Sie nehmen aber bei den sozialen Dienstleistungen nicht, wie bei anderen Dienstleistungsunternehmen, die einzig entscheidende Rolle ein.

Die Definition der Qualität im sozialen Bereich kann man wie folgt zusammenfassen: Qualität im sozialen Bereich ist ein komplexer Begriff, der sich kaum allgemeingültig definieren lässt. Er kann aus den unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Interessensgruppen im Sozialbereich sehr verschieden wahrgenommen werden. Der Kostenträger beschreibt Qualität vorrangig aus der wertorientierten, die Politik aus der produktorientierten Sichtweise heraus. MitarbeiterInnen und Träger begreifen Qualität zumeist aus der expertokratischen Sichtweise, hingegen die Betroffenen die Qualität aus dem Blickwinkel der „Kunden“ beurteilen. Es bedarf daher jeweils eine arbeitsfeldspezifische Qualitätsbestimmung, die die verschiedenen Perspektiven einbezieht. Dennoch ist Qualität kein Begriff, der als ein Spielball der verschiedenen Interessen und Erwartungen der Beteiligten verstanden werden darf. Qualität im sozialen Bereich lässt sich anhand von fachlichen Standards, Arbeitsprinzipien sowie den Bestandteilen eines professionellen Handelns unabhängig von individuellen Wünschen oder Werten festlegen. Qualitätsstandards, die in jedem Arbeitsfeld festgelegt werden müssen, konkretisieren die fachlichen und professionellen Standards. Sie dienen als Wertmaßstab für die Beurteilung von Arbeitsergebnissen und Arbeitsabläufen. Qualität im sozialen Bereich besteht aus vielen einzelnen Dimensionen, die man unter vier Oberpunkte erfassen kann:

- die Strukturqualität,
- die Prozessqualität,
- die Ergebnisqualität sowie
- die Konzeptqualität.

1.5.1.2 Die Begriffe des Qualitätsmanagement, der Qualitätssicherung und der Qualitätsentwicklung

Die Begriffe Qualitätsmanagement, Qualitätssicherung sowie Qualitätsentwicklung werden in der Diskussion im sozialen Bereich oftmals synonym verwendet, müssen

aber aufgrund ihrer verschiedenen Zielsetzungen und Methoden differenziert betrachtet werden. Daher ist eine Klärung dieser Begriffe vorab notwendig.

Um Qualität nach bestimmten Kriterien zu erzeugen, zu prüfen und zu garantieren, werden Methoden und Konzepte der **Qualitätssicherung (QS)** eingesetzt (vgl. Speck 1999: 144). Diese Maßnahmen zielen darauf ab, Standards zu halten und beziehen sich verstärkt auf statische und messbare Prozesse und Produkte.

Qualitätsmanagement (QM) meint die Gesamtheit aller Leitungstätigkeiten einer Organisation, die der gezielten Planung, Steuerung und Kontrolle aller Qualitätsaspekte und -dimensionen der Unternehmung dienen. QM ist der Oberbegriff für alle qualitätsrelevanten Tätigkeiten, die die Qualitätsplanung, -lenkung, -prüfung und -dokumentation umfassen (vgl. Eversheim 1997: 39). Ein Qualitätsmanagementsystem in einer Organisation stellt den Ordnungsrahmen dar, in dem die Handlungsweisen, die Richtlinien und Methoden der Qualitätsverbesserungen dokumentiert werden. Auf diese Weise werden alle Aufgaben und Abläufe, die für den Herstellungsprozess einer Leistung oder eines Produktes notwendig sind, klar strukturiert (vgl. Tietze 1998: 381). Das Qualitätsmanagement wird in der vorliegenden Studie als ein Teilbereich des Managements einer Organisation verstanden, das als vorwiegende Leitungsaufgabe den Rahmen vorgibt, in dem Qualitätsentwicklung stattfindet.

Der Begriff der **Qualitätsentwicklung (QE)** hat sich in der Kinder- und Jugendhilfe als Abgrenzung zur statischen und wirtschaftsgeprägten Qualitätssicherung etabliert (vgl. Struck 1999: 13). Er betont die Reflexionen, die Aushandlungen und Diskussionen sowie das Nachdenken über Arbeitsschritte und Prozesse als Möglichkeit, die Qualität der eigenen Arbeit zu verbessern. Mit der Terminologie der **Qualitätsentwicklung** werden die Dynamik und der prozesshafte Charakter der Qualität im sozialen Bereich hervorgehoben. Qualität zu verbessern und weiterzuentwickeln findet demnach in Rückkoppelungsprozessen statt und sie muss deshalb immer wieder neu beschrieben, reflektiert und bewertet werden. Der Terminus der Qualitätsentwicklung betont die Kriterien, die für die Soziale Arbeit besonders bedeutend und charakterisierend sind. Da er im Gesetzestext der §§ 78a SGB VIII ff. Einzug fand, wird er in der Studie priorisiert zur Anwendung kommen. Qualitätsentwicklung umfasst alle konkreten Maßnahmen der im Praxisfeld Tätigen, um ihre Arbeitsergebnisse und –prozesse zu verbessern (vgl. Speck 1999: 145). Qualitätsentwicklung bezieht alle Ebenen aktiv mit ein und hebt den ständigen Weiterentwicklungsprozess von Reflexion, Evaluation und Diskussion hervor, der vor allem in den sozialen Arbeitsfeldern entscheidend ist.

Die Begrifflichkeiten innerhalb der Qualitätsdiskussion werden sehr unterschiedlich verwendet und aufgefasst. Die an dieser Stelle formulierten Definitionen der zentralen Begriffe bilden eine weitere Grundlage, die für das Verständnis der vorliegenden Arbeit notwendig ist.

1.5.2 Die Entstehungsbedingungen der Qualitätsbewegung in der Sozialen Arbeit

Diskussionen über Beschaffenheit und Güte von Arbeitsergebnissen werden keineswegs exklusiv in der Sozialen Arbeit geführt. Die Qualitätsbewegung stammt ursprünglich aus der Industrie und Wirtschaft. Aus der Entwicklung und Anwendung der Methoden der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements entstand etwa vor 50 Jahren ein

eigener Wirtschaftszweig. Federführend war hierbei nach dem zweiten Weltkrieg Japan (vgl. Worel 2002: 25). Inzwischen hat die Qualitätsbewegung alle öffentlichen Bereiche und so auch die Soziale Arbeit erreicht.

Der **Ausgangspunkt** der Qualitätsdiskussion in der Sozialen Arbeit war der Beginn der 1990er Jahre. Der Qualitätsthematik wurde in einer ersten Phase zunächst mit Skepsis und Ängsten begegnet und praktische Beispiele aus dem sozialen Bereich waren noch unbekannt. Mitte der 1990er Jahre bis zum Jahr 2000 befanden sich Modelle zur Qualitätsentwicklung und zum Qualitätsmanagement in der Erprobung in den sozialen Arbeitsfeldern. Erste Modellversuche mit Pioniercharakter wurden umgesetzt und deren Auswirkungen analysiert und diskutiert. Qualität wurde „zum epochalen Leitbegriff in der Sozialen Arbeit, ähnlich wie es in den 70er Jahren der Begriff der `Professionalisierung` war.“ (Münstermann 1999: 22) QM hat sich nun in einer dritten Phase seit dem Jahr 2000 etabliert und ist in vielen Arbeitsbereichen Alltag geworden. Eine große Zahl von Einrichtungen praktiziert eine Form von QM und erste Spezialdiskurse über bestimmte Methoden werden geführt (vgl. Straus 2004). Die erste Aufregung scheint einer Repädagogisierung der Thematik gewichen. Verstärkt werden sozialpädagogische Kriterien in den einzelnen Verfahren zur Qualitätsentwicklung umgesetzt und gegenüber betriebswirtschaftlichen Maßnahmen behauptet (vgl. Honig/Neumann 2004: 252f.)

Nochmals muss darauf hingewiesen werden, dass Überlegungen und Reflexionen zur Qualität der eigenen Arbeit **keine neue Erscheinung** innerhalb des sozialen Sektors sind. Ein Interesse an einer fachlichen Weiterentwicklung und an der Güte begleitet die (sozial)pädagogische Praxis und Profession seit ihren Anfängen. Schon 1886 befasste sich Johann Hinrich Wichern mit den Auswirkungen der öffentlichen Erziehung und den Möglichkeiten, Erfolge in der Arbeit mit den Jugendlichen in den Rettungshäusern nachzuweisen (vgl. Finkel/Hamberger 1998: 56). Auch in den 1980er Jahren, als Vorläufer der aktuellen Qualitätsdebatte, wird die Effektivität und Qualität der sozialen Dienste in der Fachöffentlichkeit diskutiert. Heiner brachte den Begriff der Qualität sozialer Dienste in Verbindung mit der Notwendigkeit einer gezielten Evaluation (vgl. Heiner 1986). Ebenso in den 1980er Jahren forderte Olk, dass mittels einer Erhöhung der Effektivität der Sozialen Arbeit neue Spielräume entstehen müssen (vgl. Olk 1986a: 129). Klassische Methoden der Qualitätssicherung, also die Sicherung aktueller Standards, sind etwa die Fachaufsicht, die Teamarbeit, Dienstbesprechungen oder Supervision (vgl. Engelhardt 2001: 35f.).

Die **aktuelle Qualitätsbewegung** bezieht die Formen der Sicherung der Arbeitsqualität mit ein, ist dabei aber mehr: sie ist in ihren Methoden und Auswirkungen umfassend und systematisch zu verstehen. Sie strebt die ständige Weiterentwicklung auf allen Ebenen, die AdressatInnenorientierung, die Fehlervermeidung und die damit verbundene Organisationsentwicklung an. Beschreibungen der Qualität von sozialen Dienstleistungen konzentrierten sich bis dahin meist auf die Strukturqualität, wie auf Ausstattung und Rahmenbedingungen. Die neue Qualitätsdebatte erweitert die Diskussion auf die Ergebnis- und Prozessebene der Sozialen Arbeit und fordert für diese Bereiche Standards, Überprüfung und kritische Reflexion. Die Qualitätsbewegung lässt die Ergebnisse und Wirkungen und deren Kontrolle in den Vordergrund rücken. „Neu ist also der evaluative Charakter der Qualitätsdiskussion.“ (Honig 2002: 219) Qualitätsbewertungen werden nicht mehr beliebig oder zufällig getroffen, sondern kontinuierlich und strukturiert betrieben. Kraft eines solchen Verständnisses von Qualität erweitert sich das Management einer sozialen Einrichtung von den Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit, wie die Finanzen oder die personelle

Ausstattung, auf den eigentlichen Kern der Sozialen Arbeit: auf das sozialpädagogische oder sozialarbeiterische Handeln (vgl. Merchel 2000a: 11).

Um die Frage zu beantworten, aus welchen Gründen die aktuelle Qualitätsbewegung diese nachhaltige Bedeutung einnehmen konnte, muss man wiederum die Qualitätsdiskussion in Bezug zu den ökonomisierten Rahmenbedingungen setzen. Denn diese Erscheinungsformen der Ökonomisierung (wie beschrieben) weisen auf Probleme im gesamten Versorgungssystem und in einzelnen sozialen Organisationen hin, für die die Methoden der Qualitätsentwicklung und des Qualitätsmanagements Lösungen anbieten.

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Die Qualitätsbewegung gewann nicht ausschließlich im Sozialbereich an Bedeutung, sondern umfasst nahezu alle Lebensbereiche, ähnlich wie es bei der Ökonomisierung zu beobachten ist. In unserer funktional differenzierten Gesellschaft ist die „Präferenz für das Neue“ (Luhmann in Schüller 2002: 493) eine Begleiterscheinung. Sie resultiert aus der dominanten Produktionsweise solcher Gesellschaften, der Produktion für Märkte. In solchen Überflusskontexten gewinnt lediglich das Aufmerksamkeit und Abnehmer, was „einen Unterschied“ zu anderen, etwas Neues erkennen lässt. (Schüller 2002: 493) **Die verschärfte Wettbewerbssituation verlangt Maßnahmen, die ermöglichen, sich gegenüber seinem Konkurrenten mittels ständiger Verbesserung zu behaupten.** Eine Qualitätsorientierung wird zur Überlebensfrage, denn nur derjenige hat Chancen auf Umsatz, der die Kunden auf seine Seite ziehen kann (vgl. Bröckling 2000: 134). **Qualität dient außerdem nicht-wirtschaftlichen Bereichen als Orientierung.** Die gesellschaftlichen Veränderungen lassen ein „Wertevakuum“ (Bobzien/Stark/Straus 1996: 17) entstehen, das mit wirtschaftlichen Rationalitätsvorstellungen in allen Lebensbereichen aufgefüllt wird. An die Stelle traditioneller Werte und Haltungen tritt „Qualität“ als moderne, ungebundene Bezugsgröße, mit der kein universeller Geltungsanspruch verbunden ist, weil Qualität stets für jedes Gut, für jede Dienstleistung konkret definiert werden muß.“ (Bobzien/Stark/Straus 1996: 18) Soziale Arbeit als Teil der Gesellschaft kann sich diesen Entwicklungen nicht entziehen.

Programmatistische Defizite

Die Soziale Arbeit ist auf der Suche nach Programmatiken, die ihr Orientierung und Sinn geben sollen, wie die beschriebenen Beispiele der Politisierung, der Therapeutisierung oder auch der Lebensweltorientierung zeigen. **Qualitätsentwicklung vermittelt Lösungsmöglichkeiten oder Ansätze, die für Vergewisserung der Professionalität der Sozialen Arbeit hilfreich sind und daher die Funktion einer Programmatik übernehmen.** Albert Mühlum bezeichnet die Belegung der Wirkung der Sozialen Arbeit als einen Schritt zur ihrer Identitätsentwicklung. Soziale Arbeit leidet unter ihrer eigenen Erfolglosigkeit und der Misserfolgsorientierung, die „in direktem Zusammenhang mit der Randständigkeit des Klientels und der eigenen gesellschaftlichen Marginalisierung“ steht (Mühlum 1995: 129). Nur eine zuverlässige Evaluation und Selbstevaluation belegt die positive Bedeutung des beruflichen Handelns. Die Methoden eines modernen Qualitätsmanagements ermöglichen, die eigenen Wirkungen und Erfolge selbstbewusst kundzutun. Für eine Vergewisserung über die eigenen Fachlichkeit und den beruflichen Standards im Arbeitsalltag reichen berufliches Wissen und fachliche Kompetenzen häufig nicht aus. Qualitätsentwicklung übernimmt für die SozialpädagogInnen eine Orientierungsfunktion und ist „sinn- und sicherheitsstiftend“. (Köpp/Neumann 2003: 177) Konzepte müssen ausgearbeitet sowie

Ziele klar festgelegt und ausgehandelt werden. Hinzu kommen konkrete Bewertungsverfahren, die mittels Qualitätskriterien transparent veranschaulichen sollen, was gute Arbeit kennzeichnet. Die gewonnene Reflexivität durch Qualitätsentwicklung ermöglicht demnach den sozialen Arbeitsfeldern eine professionelle Selbstvergewisserung und enttabuisiert Diskussionen über Ergebnisse, Effektivität und Effizienz. Indem Begriffe Aspekte des Prozesses und des Ergebnisses konkretisieren, werden diese kritisierbar und vergleichbar. Qualitätsentwicklung ist deswegen ein Weg aus der „Sprachlosigkeit und (...) damit ein Schritt zur Professionalisierung.“ (Gehrmann/Müller 1999: 249f.) In diesem Zusammenhang qualifiziert Qualitätsentwicklung die Fachkräfte und die Einrichtungen. Dem beruflichen Handeln wird mit der Reflexion und Weiterentwicklung des Handelns ein zusätzlicher, wichtiger Kompetenzbereich zugeordnet (vgl. König 2002: 13). Eine aktivere Mitwirkung, sichtbare Erfolge und klare Vorstellungen von fachlichen Anforderungen erhöhen die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen.

Organisatorische Defizite

Die Qualitätsbewegung gewann zunehmend an Bedeutung innerhalb der Sozialen Arbeit, weil darin eine Möglichkeit besteht, die organisatorischen Defizite, die immer deutlicher erkannt und kritisiert wurden, zu beheben. Das Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe veranschaulicht diesen Aspekt. Interne Mängel der Kinder- und Jugendhilfe ließen die Unzufriedenheit an der eigenen Praxis steigen. Merchel zählt verschiedene sozialwissenschaftliche Untersuchungen auf, die Schwächen und Schwierigkeiten der Praxis der Kinder- und Jugendhilfe aufzeigen: die Planungsgruppe Petra beispielsweise wies 1987 auf die organisatorischen und methodischen Mängel in der Heimerziehung hin, Klatetzki stellte 1994 die Unterschiede zwischen den individuellen Bedürfnislagen der Kinder und Jugendlichen und den angebotenen institutionellen Programmen fest und Niemeyer (1993,1996) verdeutlichte die Probleme des Fallverstehens. Die Ergebnisse ließen das Unbehagen wachsen und entfachten eine Qualitätsdebatte in der Kinder- und Jugendhilfe (vgl. Merchel 2000a: 13).

Strukturierte Qualitätsentwicklung, bei der mittels Reflexion und Aushandlung Qualitätskriterien festgelegt werden, bildet „auf der einzelfallübergreifenden Arena einen elementaren Fokus zur Herausbildung von Reflexivität.“ (Merkel 2004a: 138) Die Reflexivität gibt bedeutsame Impulse für eine Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen und etabliert eine reflexive Organisationskultur. Selbstverständlichkeiten und Routinen werden kritisch hinterfragt und neu überdacht. Defizite in der Organisationsstruktur werden sichtbar, Potentiale deutlich und Kreativität und Innovation möglich. Infolgedessen optimieren sich Abläufe in den Einrichtungen und der Ressourceneinsatz - finanziell wie personell - wird darauf abgestimmt. Ferner trägt die Qualitätsbewegung zu der Optimierung der Leitungsaufgaben und des Managements in sozialen Einrichtungen bei. Die Aufgaben der Leitungsebene werden mit Qualitätskriterien beschreibbar, transparent und überprüfbar. Das Thema „Qualitätsmanagement“ richtet den Blick somit auf die Leitungsebene einer sozialen Einrichtung und macht bewusst, wie entscheidend die Führung zur Arbeitsqualität beiträgt. Deutlich wird, wie sich einzelne Gebiete eines Einrichtungsmanagements ergänzen müssen und voneinander abhängen. Unter solchen hat sich das Qualitätsmanagement deswegen so beeindruckend als Managementmethode durchgesetzt, weil es die Leitungen von Verantwortungen entlastet, ihnen mehr Kontrolle einräumt „und sich mit den Auffassungen und Philosophien der manageriellen Ebenen verträgt“ (Otto/Schaarschuch/Beckmann in Gröning 2004: 226).

Damit kann die Qualitätsbewegung entscheidend zu der Suche nach geeigneten organisatorischen Strukturen im Sozialbereich beitragen, die bereits seit den 1970er Jahren betrieben wird.

Anbieterorientierung

Seit den 1970er Jahren, wie dargestellt wurde, sucht man im Sozialbereich Maßnahmen, um das Expertentum zugunsten einer stärkeren Mitbestimmung der AdressatInnen abzubauen. Eine tatsächlich aktive Mitwirkung der Betroffenen sowie eine grundlegend veränderte Beziehung zwischen Fachkraft und Klient erreichte man aber mit keiner der Maßnahmen und Forderungen. Nach wie vor herrscht im Sozialbereich eine Anbieterdominanz statt einer Adressatenorientierung. Der Adressat ist zwar notwendig für die Dienstleistungserbringung selbst, aber die Ausgestaltung der Angebote sowie die Entscheidung, für welche Nachfrager die Leistung bestimmt ist, erfolgt fast ausschließlich über die Anbieter. Die sozialen Dienstleistungen orientieren sich stärker an den Vorgaben des Trägers und am Bedarf der MitarbeiterInnen als an den Bedürfnissen der Betroffenen (vgl. Flösser 1994: 86). Die Betroffenen in sozialen Einrichtungen oder Diensten werden oftmals als „Kunden“ titulierte. Die Rolle und die Stellung eines Kunden, der frei und unabhängig über eine Anschaffung eines Produktes oder eine Inanspruchnahme einer Leistung entscheiden kann, entsprechen nicht der der AdressatInnen von sozialen Dienstleistungen. Der Betroffene erhält zwar die soziale Leistung, besitzt aber nicht die Macht, durch seine freie Wahl und Bezahlung eines Angebotes auf dieses entscheidend einzuwirken. Hinzu kommt, dass die Betroffenen meist weder die finanziellen Mittel noch die notwendigen Informationen dafür besitzen. **Das Prinzip der AdressatInnenorientierung ist in der Qualitätsentwicklung fest verankert und verspricht – nach der Politisierung, der Kritik am Expertentum und den Selbsthilfebewegungen sowie den Verwaltungsreformen – endlich eine tatsächliche stärkere Mitwirkung und Mitbestimmung der Betroffenen in der Sozialen Arbeit.**

Finanzkrise

Die Finanzkrise entfachte die Qualitätsdiskussion in der Sozialen Arbeit zusätzlich. Die öffentliche Seite verband mit Qualitätsentwicklung die Hoffnung, mittels größerer Effektivität und Effizienz Einsparungen zu erzielen. Die Kostendiskussion überlagert auch heute noch die Qualitätsbewegung, so dass ein ökonomischer Qualitätsbegriff an Bedeutung gewinnen konnte. Er ist ein indirektes „Einfallstor für ökonomische Inhalte in die Soziale Arbeit“ (Kurzlechner 1999: 119), da er nur die wirtschaftliche Effizienz als Qualitätskriterium in der Sozialen Arbeit beinhaltet. Solch eine Auffassung von sozialpädagogischer bzw. sozialarbeiterischer Qualität dient allein dem Konkurrenzkampf um knappe finanzielle Mittel und hat daher ausschließlich eine Funktion im Wettbewerb zu erfüllen. Die Weiterentwicklung der Fachlichkeit, der Professionalität oder der Reflexivität sind hier nicht von Belang. Das öffentliche Interesse an Qualitätsentwicklung besteht sekundär an der Erhöhung der Versorgungsqualität. Primär sollen die Kostendeckelung und die Vermeidung des Unterschreitens von Mindeststandards gewährleistet sein. Dabei wird Qualitätsentwicklung, auch von der öffentlichen Seite, zwar nicht als reine Kostensenkungsstrategie verstanden. Aber es eröffnet die Möglichkeit, die Effizienz zu steigern und bisher verschwendete Ressourcen effektiver zu nutzen oder in andere Arbeitsbereiche umzulenken (vgl. Oppen 1998/1999: 316). Qualitätsentwicklung gewann auch an Einfluss, da sich die öffentliche Seite davon Einsparungsmöglichkeiten versprach.

Legitimationsdruck

Die Qualitätsdebatte ist im Kontext der beschriebenen Legitimationsprobleme der Sozialen Arbeit zu verstehen. Soziale Arbeit als öffentliche Aufgabe muss sich in der Öffentlichkeit zunehmend verständlich präsentieren. Methoden der Qualitätsentwicklung ermöglichen eine größere Transparenz nach außen und erleichtern somit die Außendarstellung der geleisteten Arbeit und ihrer Wirkungen. Mit einer eigenen, realistischen Einschätzung und Beurteilung kann man den Arbeitsbereich gegenüber Sozialverwaltung und Politik angemessener darstellen und Interessen beeindruckender vertreten (vgl. von Spiegel 1994: 13). **Die Qualitätsentwicklung stellt einen Ausweg aus dem Legitimationsdilemma der Sozialen Arbeit dar und verspricht eine fundierte, klare und strukturierte Rechtfertigung.**

Gesetzliche Rahmenbedingungen

Die Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen, die in Kapitel 1.4.4.5 ausführlich beschrieben sind, fordern von den sozialen Einrichtungen Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung. Qualität als gesetzlicher Auftrag wird verpflichtend zum Dauerthema in den Einrichtungen und muss offen verhandelbar werden. Die Einrichtungen haben Verfahren zur Qualitätsbewertung und -weiterentwicklung zu entwerfen und der Beliebigkeit und Zufälligkeit entgegenzuwirken (vgl. Merchel 1998: 382), um einen Anspruch auf öffentliche Förderung zu erhalten. **Das Thema „Qualität“ übernimmt eine Schlüsselfunktion für die Umgestaltung der Finanzierungsmodalitäten im sozialen Bereich. An Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement wird der Anspruch gestellt, eine leistungsgerechte Finanzierung der Einrichtungen zu ermöglichen.**

Die Qualitätsbewegung in der Sozialen Arbeit wurde durch gesellschaftliche Rahmenbedingungen ausgelöst. Sie gewann an Bedeutung, da von ihr Antworten auf programmatische sowie organisatorische Defizite, auf die zunehmende Anbieterorientierung und auf den wachsenden Legitimationsdruck erwartet wurden. Die öffentliche Seite erhoffte sich durch Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement Einsparungsmöglichkeiten und positive Auswirkungen auf die Finanzierungsformen der einzelnen Arbeitsfelder. **An die Effekte Qualitätsbewegung sind verschiedene Hoffnungen geknüpft, die ihre Nachhaltigkeit sowie Durchschlagskraft begründen.** Die Qualitätsdiskussion fand ihre konkrete Umsetzung in verschiedenen Qualitätsentwicklungsmodellen, die abschließend zu Kapitel 1 vorgestellt werden.

1.5.3 Die Qualitätsentwicklungsmodelle

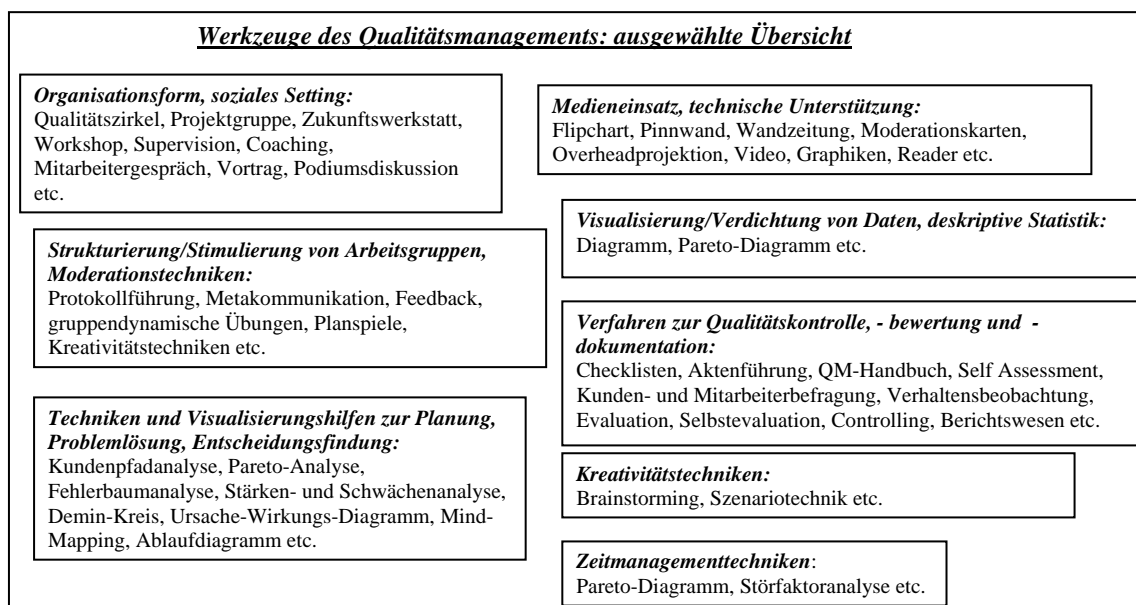
Angelehnt an die Unterscheidung von Bissinger und Böllert (2003: 195), können nach der Schriftenreihe des Evangelischen Erziehungsverbandes von 1998 im Sozialbereich fünf grundlegende Modelle zur Umsetzung von Qualitätsentwicklungsstrategien erarbeitet werden.

1. Aufbau eines QM-Systems (z.B. nach EFQM) unter Beteiligung der Mitarbeiterschaft auf allen betrieblichen Ebenen und Einbeziehung der Kunden und Außenperspektive nach den Grundsätzen eines umfassenden Qualitätsmanagements (**Total Quality Management**),
2. Analyse der Prozesse, Erarbeitung eines QM-Handbuches und Strukturierung der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation nach den Vorgaben der

- Bezugsnorm **DIN ISO 9000 ff.**, meist verbunden mit einer entsprechenden **Zertifizierung**,
3. zielorientierte Entwicklung von Qualitätskriterien auf verschiedenen Ebenen der Ergebnis-, Prozess- sowie Strukturqualität, Festlegung von Standards, Kontrolle und Überprüfung mittels **Selbstevaluation bzw. Evaluation**,
 4. **einrichtungsspezifische Maßnahmen** zur Sicherung und Verbesserung von Fachlichkeit ohne Bezugnahme auf spezielle Konzepte der Qualitätsentwicklung durch Besprechungen, Berichte, Dienstanweisungen, Supervisionen etc. und durch Bezugnahme auf Konzepte des Sozialmanagements, wie der Organisations- und Personalentwicklung sowie
 5. Qualitätsentwicklung durch **Mischformen** verschiedener Ansätze.

In einer Studie im Rahmen des Projektes „Jugendhilfe und sozialer Wandel – Leistungen und Strukturen“ des Deutschen Jugendinstitutes wurde bundesweit eine postalische Fragebogenuntersuchung bei Einrichtungen sowie Trägern durchgeführt, um die Rolle sowie Verbreitung von QM-Modellen zu erfragen. In der Kinder- und Jugendhilfe scheint demnach die Orientierung an den DIN ISO Normen keine große Verbreitung gefunden zu haben. Auf allen Ebenen dominieren eindeutig die einrichtungsspezifischen Maßnahmen zur Sicherung der Qualität, sowohl in Jugendringen oder –verbänden, Einrichtungen als auch in den Geschäftsstellen von Trägern. 52% der Trägervereine und 41 % der Einrichtungen setzen neben bewährten Elementen der Qualitätssicherung neue, systematische Modelle der Qualitätsentwicklung ein. Hierzu zählen etwa die Entwicklung eines Qualitätshandbuches, die Umsetzung eines Konzept nach dem Total Quality Management oder die Benennung eines Qualitätsbeauftragten (vgl. Pluto/Schöne 2005: 42 f.). In der Darstellung der Ergebnisse von Pluto und Schöne vermisst man leider eine scharfe Trennung zwischen Qualitätsentwicklungskonzepten und Werkzeuge zur Qualitätsentwicklung. Werkzeuge zur Qualitätsentwicklung, in der folgenden Grafik zusammengefasst, sind Bestandteil eines umfassenden Qualitätsentwicklungskonzeptes und können in den unterschiedlichen Modellen ihre Anwendung finden. Analysiert man die Umsetzung von Qualitätsentwicklung in den Arbeitsfeldern, erleichtert eine klare Trennung zwischen Konzept bzw. Modell und Instrument das theoretische Verständnis dafür.

Abb. 2. Werkzeuge des Qualitätsmanagements (vgl. Gerull 2000a)



Mit Hilfe der Werkzeuge sollen die Ziele und Methoden der verschiedenen Modelle umgesetzt werden. Im Folgenden werden nun fünf Modelle von Qualitätsmanagement bzw.

–entwicklung im Sozialbereich beispielhaft aufgezeigt: das Total Quality Management, das EFQM, die Zertifizierung gemäß den DIN ISO Normen, das interne Qualitätsmanagement, das ziel- und kriterienbezogene Qualitätsmanagement sowie Benchmarking. Nachdem das interne Qualitätsmanagement dem Typ 5 einer Mischform von verschiedenen Ansätzen entspricht und das ziel- und kriterienbezogene Qualitätsmanagement zu Typ 3, den Modellen der Selbstevaluation und Evaluation, zählt, werden alle Typen der in der Praxis umgesetzten Qualitätsentwicklungsmodelle dargestellt. Bei der Auswahl der vorgestellten Modelle wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben.

Total Quality Management (TQM)

Prinzip

Zu den wesentlichen Prinzipien der TQM-Philosophie zählen:

1. Qualität orientiert sich am Kunden, 2. Qualität wird mit MitarbeiterInnen aller Bereiche und Ebenen erzielt, 3. Qualität umfasst mehrere Dimensionen, 4. Qualität ist ein nie endender Prozess und kein Ziel, 5. Qualität bezieht sich nicht nur auf Produkte sondern auch auf Dienstleistungen, 6. Qualität setzt aktives Handeln voraus und muss erarbeitet werden.

TQM ist eine Philosophie, an der das gesamte Unternehmen unter Einbindung aller Beteiligten (MitarbeiterInnen, AdressatInnen) sowie der gesellschaftliche Auftrag ausgerichtet wird.

Die fünf Säulen des TQM: Hochschätzung der Mitarbeiter, Fehlervermeidung, ständige Verbesserung, Orientierung am Kunden/Betroffenen, Organisatorische Abstimmung

Ablauf

1. Qualitätspolitik entwerfen, 2. Ziele definieren, 3. Schlüsselprozesse ermitteln, 4. Prozesse beschreiben und weiterentwickeln, 5. Ergebnisse mit der Organisationsstruktur abstimmen, 6. Erfolgskontrolle, Fehlervermeidung usw.

vgl. Engelhardt (2001), Bobzien/ Stark/Straus (1996), Zink (1994)

EFQM

Prinzip

Das Modell der European Foundation of Quality Management (EFQM) ist aus der **Grundphilosophie des TQMs** abgeleitet, es ist sozusagen das europäische Modell von TQM. Die EFQM-Organisation vergibt jedes Jahr einen **European Quality Award**.

Folgende **drei Grundhaltungen** umfasst das Modell:

1. Jede Aktivität kann als Prozess angesehen werden und immer weiter verbessert werden,
2. Problemlösungen genügen nicht, fundamentale Änderungen sind erforderlich,
3. die Geschäftsleitung muss handeln; es reicht nicht aus, dass sie nur Verantwortung übernimmt.

QM nach EFQM vollzieht sich primär auf dem Wege der **Selbstbewertung**; es ist ein Schema, nach dem sich Unternehmen selbst evaluieren oder durch externe Experten bewerten lassen können.

Diese Selbstbewertung erfolgt nach **folgenden Kriterien**:

1. Kriterienkategorie: Befähiger mit den Dimensionen: Führung, Mitarbeiterorientierung, Politik u. Strategie, Prozesse, Partnerschaften u. Ressourcen
2. Kriterienkategorie: Ergebnisse mit den Dimensionen: mitarbeiterbezogene Ergebnisse, kundenbezogene Ergebnisse, gesellschaftsbezogene Ergebnisse und Schlüsselergebnisse.

Diese Kriterien in Form von Leitfäden geben eine Selbstbewertungsvorlage mit einem entsprechenden Punktesystem.

Ablauf

1. Verankerung der Idee im Betrieb, Suche nach externer Beratung, Entscheidung für TQM,
2. Projektinstallation, erste Selbstbewertung,
3. Phase der Durchführung, Umsetzung von Verbesserungen,
4. Phase des Abschlusses: zweite Selbstbewertung usw.

vgl. Radtke/Wilmes (2002); Gerull (1999)

Zertifizierung gem. DIN EN ISO 9000 ff.

Prinzip

Die international gültige Norm International Organization for Standardization (ISO) sowie des Deutschen Instituts für Normung (DIN) ist ein **Rahmenwerk** für ein QM-System. Die Normen legen Mindestanforderungen fest, wie beispielsweise Aufgaben und Verantwortungsbereiche zu regeln sind, dass regelmäßig interne Audits zur Überprüfung durchgeführt und alle Maßnahmen in einem Handbuch dokumentiert werden müssen.

Eine **Zertifizierung** ist eine Überprüfung, ob die dokumentierten Vorgehensweisen einer Einrichtung

1. die Forderungen der ISO berücksichtigt (Systemanalysen, Dokumentationsprüfung) und
2. in der Praxis nachweisbar sind (Systembegutachtung, Audit).

Diese Überprüfung übernehmen fachkompetente, unabhängige **Auditoren/Gutachter**.

Ablauf

1. Aktivierung der Leitung und der Mitarbeiter,
2. Entwicklung der Konzeption der QM-Dokumentation,
3. Implementierung des QM-Systems,
4. Zertifizierung,
5. Weiterentwicklung des QM-Systems

vgl. Eversheim (1997), Gump/Wallisch (1996)

Benchmarking

Prinzip

Benchmarking ist ein strukturierter Prozess des Lernens aus der Praxis anderer (Interner oder Externer), die als Führer (Beste) bezüglich dieser Praxis anerkannt sind.

Ausgangspunkt beim Benchmarking ist ein **anonymisierter, datenbankgestützter**

Einrichtungsvergleich. Diese Selbstkontrolle ist Ausgangspunkt für gezielte Maßnahmen bzw. für die Entwicklung konkreter Qualitätsstandards: Wie können Schwachstellen behoben werden und wo gibt es unter qualitativen Gesichtspunkten Handlungsbedarf? In einer Datenbank werden betriebswirtschaftliche, personalwirtschaftliche, unternehmenskulturelle, fachlich-konzeptionelle sowie räumlich-sächliche Informationen aufgrund von Fragebögen als Erhebungsinstrument gesammelt, aufbereitet und ausgewertet.

Ablauf

1. **Organisations-Check** (Betriebswirtschaftliche Größen, personalwirtschaftlicher Bereich, räumlich-technische Ausstattung, inhaltlich-konzeptioneller Bereich, Bewohnerstruktur/ Problemlagen der Betroffenen)
2. **Mitarbeiterbefragung** (Arbeitsklima, Freiheitsgrade, Leitungsstil, Kommunikation, Belastungen, Zufriedenheit, professionelle Standards, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten)
3. Befragung von **Kooperationspartnern** über die Qualität der angebotenen Leistung (zum Beispiel das Jugendamt bezüglich der Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit oder Leistungskompetenz der Einrichtung)
4. Befragung der **AdressatInnen** (z.B. nach subjektivem Wohlbefinden und Zufriedenheit)

vgl. Freigang (2000)

Internes Qualitätsmanagement

Prinzip

Im Vordergrund steht nicht der Import marktgängiger Systeme sondern der **einrichtungstern zu gestaltende Prozess des Qualitätsmanagements**. Dies schließt den Rückgriff auf gängige Systeme (ISO-Norm, EFQM etc.) nicht aus. Prinzip ist aber, selbstevaluativ und partizipativ die vorhandenen Ressourcen auszuschöpfen.

Zentrale Aufgaben bestehen darin:

1. präzise zu beschreiben, welche Dienstleistung für wen in welcher Weise erbracht wird,
2. anzugeben, was dafür gebraucht wird,
3. zu beschreiben, welche Ergebnisse zu erwarten sind.

Ablauf

Phase 1: Unverbindliche Qualitätsdiskussion, Phase 2: Festlegung der Bereiche für die Entwicklung von Qualitätsstandards: Kundenerwartungen ausfindig machen, Phase 3: Festlegung von Qualitätsstandards, Verhaltensregeln formulieren (Handbuch), Phase 4: Festlegung der Maßnahmen zur QS: dokumentieren, bewerten, kontrollieren, Schwachstellen vermeiden, Phase 5: Entscheidung: QS/QM mit oder ohne Zertifikat

vgl. Gerull (2000a); Meinhold (1996)

Ziel- und kriterienbezogenes Qualitätsmanagement

Prinzip

Das Konzept geht davon aus, dass QM nicht nur Leitungsaufgabe ist und sich nicht auf Dokumentationsverfahren beschränken darf. Auf allen Ebenen der Hierarchie einer Einrichtung muss kontinuierlich über die Konzeption, die Ziele sowie Zielerreichung

diskutiert und reflektiert werden. Partizipationsprozesse von Klienten und Fachkräften sollen dabei institutionalisiert werden. QM ist ein **permanenter selbstorganisierter Lernprozess** der Produzentinnen und beinhaltet tätigkeitsfeldspezifische Konkretisierungen empirisch überprüfbarer Qualitätskriterien. Mit der Formulierung von grundlegenden Qualitätsdimensionen wird ein Rahmenkonzept als gemeinsames Fundament skizziert.

Folgende **Qualitätsdimensionen** müssen berücksichtigt werden:

1. Angemessenheit der Zielsetzung,
2. Umsetzung der Zielplanung
3. optimale Mittelverwendung
4. Einhaltung professioneller Standards, Qualität orientiert sich am Kunden, Qualität wird mit Mitarbeitern aller Bereiche und Ebenen erzielt

In dem Ansatz werden **drei Ebene von QM** von Humandienstleistungen unterschieden:

1. Grundwerte der Qualitätsorientierung (gesellschaftlicher Auftrag des Berufes, Selbstverständnis)
2. Basiskriterien des QMs und
3. Qualitätsmerkmale einzelner Dienstleistungen

Ablauf

Der einrichtungsspezifische Ablauf ist nicht verallgemeinerbar.

vgl. Heiner (1996), von Spiegel (1998)

Eine Bewertung dieser Modelle sowie eine Überprüfung der Übertragbarkeit auf die Kinder- und Jugendhilfe folgen im abschließenden Kapitel der vorliegenden Studie, wenn die Merkmale eines sinnvollen Qualitätsentwicklungskonzeptes festgehalten werden.

Kapitel 1 hat aufgezeigt, auf welche Art und Weise die Ökonomisierung die Arbeitsbedingungen im Sozialbereich beeinflusst und welchen Stellenwert die Qualitätsentwicklung dabei eingenommen hat. Die Qualitätsdebatte prägt nach wie vor die fachliche Diskussion, auch wenn sie Brisanz eingebüßt hat. Sie wurde sehr umfangreich geführt und berührte nahezu alle Bereiche der Sozialen Arbeit. Und dennoch vermisst man etwas: die Darstellung ihrer Auswirkungen in der Praxis. Es bleibt weitgehend offen, ob die Qualitätsentwicklung tatsächlich den beschriebenen Siegeszug in der Praxis antrat und inwieweit die Ökonomisierung die Rahmenbedingungen negativ oder positiv für einen Qualitätsentwicklungsprozess beeinflusst. Es braucht ein wissenschaftliches Vorgehen vor Ort, um konkret Auswirkungen der Qualitätsdiskussion in der Praxis zu erkennen. Rein theoretische Diskussionen ohne Praxisbezug sind bei einer solchen Zielsetzung wenig hilfreich. Im zweiten Kapitel der Studie steht daher eine Befragung im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe im zentralen Mittelpunkt der Ausführungen. Die Ergebnisse dieser Untersuchung geben Antwort darauf, auf welche Voraussetzungen die theoretischen Fachdiskussionen über Ökonomisierung und Qualitätsentwicklung in der Praxis treffen. Die Beschreibungen des Kapitels 1 sind dabei für das Forschungsvorhaben grundlegend. Um die Ergebnisse nachzuvollziehen und entsprechend zu interpretieren sind die Vorkenntnisse über den Stand der Qualitätsdiskussion und seine Entstehung dringend erforderlich.

2.0 Die Untersuchung zur Qualitätsentwicklung in Heilpädagogischen Tagesstätten

Kapitel 1 zeigt einleitend auf, aus welchen Gründen sich die Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe mit Qualitätsentwicklung auseinandersetzen müssen. Die Zusammenhänge zwischen der Qualitätsdebatte und den aktuellen Rahmenbedingungen wurden deutlich. Das folgende Kapitel 2 stellt nun die Untersuchung in den verschiedenen Heilpädagogischen Tagesstätten sowie in den Institutionen der öffentlichen Seite und eines freien Dachverbandes dar. Zunächst werden die Erkenntnisinteressen der Untersuchung sowie die Wahl einer geeigneten Forschungsmethode erörtert. Nach der Beschreibung des Vorgehens bei der Datenerhebung und der Auswertung, werden die gesamten Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst. Schließlich folgt die Überprüfung der Gültigkeit und Güte der Untersuchung.

2.1 Die Zielsetzung und Erkenntnisinteressen der Untersuchung

Seit 1999 ist die Qualitätsentwicklung eine gesetzlich geforderte Maßnahme und Voraussetzung dafür, dass eine Entgeltvereinbarung abgeschlossen werden kann. Sechs Jahre scheinen ein langer Zeitraum zu sein, um sich Methoden und Konzepte anzueignen, entsprechend umzugestalten und von ihrer Umsetzung zu profitieren, zumal der soziale Bereich und die Kinder- und Jugendhilfe sich schon seit Anfang der 1990er Jahre immer intensiver mit der Thematik „Qualität“ auseinandergesetzt hat. Zahlreiche Publikationen und Entwicklungen auf theoretischem Gebiet zeugen von vielen Diskussionen, Verwerfungen oder auch Konzeptentwürfen. Qualitätsentwicklung ist - zumindest theoretisch - zu einem festen Bestandteil der Kinder- und Jugendhilfe geworden. Es stellt sich aber nun die Frage, ob diese Qualitätsdebatte spürbare Folgen in der Praxis hinterlassen hat. Sind also die Konzepte, Modelle und Methoden der Qualitätsentwicklung, des Qualitätsmanagements in der Kinder- und Jugendhilfe erfolgreich umgesetzt worden? Und falls nicht, warum nicht?

Das Forschungsinteresse der vorliegenden Studie lässt sich von diesem Sachverhalt ausgehend mit vier Kernfragen beschreiben:

1. *Wie, mit welchen Auswirkungen und unter welchen aktuellen Rahmenbedingungen wird Qualitätsentwicklung in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe umgesetzt?*
2. *Welche Rolle spielen die Umfeldakteure für Qualitätsentwicklung?*
3. *Wo wird der Veränderungsbedarf für Qualitätsentwicklung gesehen?*
4. *Was braucht es für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung in einer Kinder- und Jugendhilfeeinrichtung?*

Die zweite Kernfrage nach den **Umfeldakteuren** bezieht sich dabei auf die Tatsache, dass soziale Einrichtungen nicht isoliert arbeiten. Sie sind von Akteuren im Umfeld umgeben, wie den verschiedenen Institutionen der öffentlichen Seite. Diese beeinflussen durch Erwartungen, Regelungen oder Verordnungen die Arbeit in den Institutionen. Es ergeben sich Abhängigkeiten, so dass ein Austausch zwischen Umfeld und Einrichtung notwendig ist. Will man etwas über die Qualitätsdebatte in Erfahrung

bringen und verstehen, wie sie die Praxis verändert hat, dann sind nicht nur die MitarbeiterInnen in den Einrichtungen als Befragte und „Experten“ von Interesse, sondern auch diese Umfeldakteure der Einrichtung.

Die vier Kernfragen der Studie sprechen sehr komplexe Themenbereiche in der Kinder- und Jugendhilfe an. Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehen subjektive Einschätzungen und Wahrnehmungen der Befragten, um verschiedene und ganzheitliche Sichtweisen nachzeichnen zu können. Die Studie muss also **mehrdimensionale Untersuchungsergebnisse** ermöglichen. Die Aussagen der Befragten, ermittelt in Form von Interviews, werden schließlich in einer ausführlichen Auswertung analysiert, gegenübergestellt und verglichen, um so die Kernfragen der Studie beantworten zu können.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, anhand der Ergebnisse der Auswertung herauszufiltern, welche Modelle und Konzepte von Qualitätsentwicklung in der Praxis umgesetzt werden und welche Auswirkungen dieser spürbar sind. Darüber hinaus ist von entscheidendem Interesse, wo sich Veränderungs- und Handlungsbedarf für Qualitätsentwicklung abzeichnet und welche Rahmenbedingungen notwendig sind, um erfolgreiche Qualitätsentwicklung zu betreiben. Das Ergebnis der Studie ist ein Bild über die aktuelle Situation der Qualitätsentwicklung in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe. Aufgrund der Aussagen der Befragten können notwendige Rahmenbedingungen und Veränderungen für Qualitätsentwicklung konzipiert und dargestellt werden.

2.2 Die Wahl und Entwicklung der Forschungsmethode

Um tatsächlich die Ziele und Erkenntnisinteressen innerhalb der Studie zu erreichen bzw. zu beantworten, bedarf es einer Forschungsmethode, die für den Gegenstand der Untersuchung angemessen ist. Angemessenheit bedeutet in diesem Sinne, dass die am besten geeignete Methode für die Datenerhebung und die Auswertung der Daten ausgewählt wird. Die Spezifität der Studie, ihre Zielsetzungen und Fragestellungen, stehen dabei immer im Vordergrund. Gegebenenfalls müssen bereits entwickelte Grundsätze, Leitlinien oder Verfahrensanweisungen einer bestimmten Forschungsmethode modifiziert werden, so dass sie dem Anspruch der Gegenstandsangemessenheit entsprechen (vgl. z.B. Strauss 1994: 33; Steinke 1999: 40). Die angewendete Methode darf die Ergebnisse nicht verzerren und muss gewährleisten, dass die alltäglichen Handlungen, Beziehungen und Einstellungen der Teilnehmer gegenüber dem Gegenstand deutlich zum Vorschein kommen (vgl. Herrmann in Steinke 1999: 39). Bei allen Überlegungen über die geeignete Forschungsmethode ist es notwendig, das systematische Vorgehen festzuhalten und nachvollziehbar zu dokumentieren. „Der Forschungsprozess muss (...) methodisch kontrolliert ablaufen, die einzelnen Verfahrensschritte müssen expliziert, dokumentiert werden und nach begründeten Regeln ablaufen.“ (Mayring 2002: S.29) Auch für die Gültigkeit einer Untersuchung ist eine solche Dokumentation ausschlaggebend (vgl. Steinke in 2.6.4).

Die Wahl der Methode ist eine bedeutende Entscheidung mit hinreichenden Konsequenzen für den gesamten weiteren Verlauf einer Studie, da davon die Ergebnisse, die mögliche Theoriebildung und die Gültigkeit einer Untersuchung maßgeblich abhängen. Um die Entscheidungsprozesse für die vorliegende Untersuchung transparent und nachvollziehbar aufzuzeigen, wird im Folgenden ausführlich auf die Wahl und Entwicklung des Forschungsvorgehens eingegangen und

seine Gegenstandsangemessenheit dargestellt. Zunächst wird veranschaulicht, warum die qualitative Sozialforschung als theoretische Grundlage für die Untersuchung geeignet ist und aus welchen Gründen das qualitative Interview als Erhebungsinstrument ausgewählt wurde. Der Entwicklung des Interviewleitfadens ist ebenso ein Kapitel gewidmet wie schließlich der Auswahl des Untersuchungsfeldes und der zu Befragenden.

2.2.1 Die Grundlagen der qualitativen Sozialforschung

Qualitative Forschung ist kein einheitliches Forschungsprogramm, „sondern vielmehr ein Sammelbegriff für sehr verschiedene Methodologien und Forschungspraktiken. Eine feste, allgemeingültige oder verbindliche Bestimmung dessen, was unter qualitativer Forschung zu verstehen ist, existiert nicht.“ (Marshall/Rossmann in Steinke 1999: 15) Daher erscheint es zunächst sinnvoll, sich dem Feld der qualitativen Sozialforschung mittels ihrer Grundsätze und Zielsetzungen anzunähern.

Forschungsgegenstand

Nach Heinze kann qualitative Sozialforschung als „Sozialforschung bezeichnet werden, die sich qualitativer Daten bedient, vor allem verbalisierter oder verschriftlichter Daten oder Texte.“ (Heinze 2001: 12) Qualitative Daten sind in diesem Sinne Beschreibungen eines sozialen Gegenstandes, die ohne weitere Erklärungen, infolge ihrer Nähe zum Alltagsverständnis, allgemein zugänglich sind. Forschungsgegenstand der qualitativen Sozialforschung sind die **sozialen Gegenstände**. Das sind zum Beispiel Menschen, soziale Gruppen, Handlungen oder Formen der Vergesellschaftung (vgl. Heinze 2001: 13). Dabei werden direkte und praktische Problemstellungen aus dem Bereich des zu erforschenden Gebietes als Forschungsinteresse ausgewählt. Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung beziehen sich konkret auf den Gegenstandsbereich, sind also zunächst nur für diesen gültig.

Grundsätze der qualitativen Sozialforschung

Die qualitative Sozialforschung kennzeichnet zunächst das **Prinzip der Offenheit**. Offen müssen, neben dem gesamten Forschungsprozess, die Methode sowie die Auswertung der Ergebnisse sein. „Das Prinzip der Offenheit soll absichern, daß die alltäglichen Relevanzsetzungen und Bedeutungszuschreibungen der Untersuchten in Erfahrung gebracht und im Verlauf einer Untersuchung nicht vorschnell unter bekanntes Wissen subsumiert werden.“ (Steinke 1999: 35). Da man dem Alltag der Befragten und dem Gegenstand, seiner Sprache und seines Kontextes als Forscher aber nah sein muss, um ihn annähernd zu begreifen, darf man auf Vorwissen oder Vermutungen, die jeder Forscher mitbringt, nicht vollständig verzichten. Das Prinzip der Offenheit soll jedoch ermöglichen, auf Unerwartetes, auf Veränderungen und Weiterentwicklungen einzugehen und in den Forschungsprozess einzuordnen. Für die Auswertung der Studie sollen nicht von vornherein Kategorien oder Hypothesen vorliegen. Das eigene Wissen und die eigenen Annahmen des Forschers müssen modifizierbar bleiben (vgl. Steinke 1999: 36).

Das **Prinzip der Kommunikativität** ist ein weiterer Richtsatz der qualitativen Sozialforschung. Interaktion und Kommunikation stellen soziale Wirklichkeit her. In einer Situation, in der gehandelt und interagiert wird, kann gemeinsames Wissen

thematisiert werden. Ausschließlich hier ist es möglich, sich über die Deutung einer sozialen Situation gegenseitig zu vergewissern. Mittels solcher kommunikativer Verständigung findet die Wissenschaft einen Zugang zum Alltag und zu den Handlungen in einem Gegenstandsbereich. Dank Kommunikation können die „Interpretationen und Deutungen der Alltagsmenschen freigesetzt“ (Lamnek 1993: 19) werden. Qualitative Studien müssen daher immer einen kommunikativen Charakter haben. Infolgedessen wird das qualitative Vorgehen als sich ständig verändernder, nie statischer Prozess verstanden. Forscher und Gegenstand reagieren auf den Forschungsprozess, entwickeln sich weiter und beeinflussen sich gegenseitig im Interaktionsprozess, in dem sie stehen (vgl. Mayer 2002: 32).

Qualitative Sozialforschung ist darüber hinaus dem **Prinzip der Natürlichkeit** oder Alltagsnähe verschrieben. Die Erhebungssituation muss eine Natürlichkeit gewährleisten, da lediglich so unverfälschte, annähernd alltägliche Kommunikationsprozesse in Gang gesetzt werden können. Qualitative Methoden sind daher möglichst gering standardisiert (vgl. Lamnek 1993: 20). Es ist zwingend notwendig, dass die Gegenstände „immer möglichst in ihrem natürlichen, alltäglichen Umfeld untersucht werden.“ (Mayring 2002: 22f.) Nur die Nähe zur alltäglichen Umgebung, die auch als Lebenswelt bezeichnet werden kann (vgl. Heinze 2001: 68ff.), ermöglicht es, die Handlungen und Aussagen nahezu in der Bedeutung zu interpretieren, wie sie im konkreten Umfeld getroffen und gedeutet werden. Der Gedanke impliziert, dass die Menschen bzw. sozialen Gegenstände immer in einen **Kontext eingebunden** sind, der ihr Verhalten, ihr Bewusstsein und ihre Einstellungen entscheidend beeinflusst. Um die Ergebnisse einer Studie zu deuten, muss man den Kontext des Alltags der sozialen Gegenstände kennen. Äußerungen und Handlungen sind an den Kontext gebunden, in dem sie auftreten bzw. hervorgebracht werden. Sie sind davon nicht trennbar (vgl. Garfinkel in Steinke 1999: 29). Qualitative Sozialforschung fordert somit **ganzheitliches Denken**. Der Mensch muss in seiner Umwelt, in seinem Lebensfeld, mit seiner Historie, also in seiner Ganzheit gesehen werden (vgl. Mayer 2002: 33). Fehlt die Ganzheitlichkeit, dann ist soziale Forschung „damit der praktischen Realität nicht mehr angemessen, vielleicht sogar unmenschlich.“ (Heinze 2001: 44) Menschliches Handeln oder das Handeln von sozialen Gegenständen ist in seiner Abhängigkeit von Werthaltungen, Normvorstellungen, Einstellungen, Erfahrungen, Lebensbiografien, Lebensumständen und von subjektiven Einschätzungen folglich sehr vielfältig. Es entsteht eine enorme **Komplexität des menschlichen Handelns**, dem keine Methode wirklich vollständig gerecht werden kann (vgl. Jaeger/Rosnow in Steinke 1999: 33). Sich der Komplexität der untersuchten Wirklichkeit mittels Alltagsorientierung und Kontextgebundenheit anzunähern, ist die Aufgabe der qualitativen Forschung.

Zu einem weiteren Grundsatz der qualitativen Sozialforschung zählt Lamnek die **Interpretativität**. Bei der Auswertung des Materials wendet der Forscher „eine wissenschaftliche modifizierte Form des alltagsweltlichen Fremdverstehens an, um aus der naturalistischen, quasi-alltagsweltlichen Untersuchungssituation Handlungsmuster herauszufiltern.“ (Lamnek 1993: 202). Kommunikationsinhalte werden nicht, wie bei der quantitativen Forschung, durch Statistiken gedeutet, sondern im Kontext, im Untersuchungsfeld interpretiert. Der Zusammenhang, in dem die kommunikative Situation entstanden ist, muss bei der Auswertung und Analyse des gewonnenen Datenmaterials stets mit einbezogen werden.

Ziele der qualitativen Sozialforschung

Das grundlegende Ziel einer qualitativen Sozialforschung ist die angemessene Beschreibung eines sozialen Gegenstandes, die den Kontext sowie den Alltag einbezieht und darauf bezogen werden kann (vgl. Heinze 2001: 16). Steinke formuliert darüber hinaus drei Richtungen qualitativer Forschung, die jeweils andere Ziele verfolgen können (vgl. Steinke 1999). Zum einen beschreibt ist die Nachvollziehbarkeit des subjektiv gemeinten Sinns von Handlungen oder Aussagen eine mögliche Intention der qualitativen Studien. Zum anderen kann eine qualitative Studie die Dokumentation und Beschreibung des sozialen Handelns „in verschiedenen Milieus und Lebenswelten bis hin zur Rekonstruktion der darin enthaltenen Regeln und Symbole“ (Lüders/Reichertz in Steinke 1999: 18) erreichen wollen. Schließlich kann gleichfalls die Rekonstruktion deutungs- und handlungsgenerierender Strukturen ein Forschungsziel darstellen. Dann müssen objektive „Bedeutungsstrukturen“ generiert werden und das Subjekt selbst rückt in der Annahme, dass es von seinem Umfeld und den externen Strukturen in seinem Handeln beeinflusst wird, in den Hintergrund (vgl. Steinke 1999: 18). Die Repräsentativität wird oft als Ziel einer Forschung titulierte. Ergebnisse kann man aber aufgrund der Kontextgebundenheit menschlichen Handelns nicht automatisch mittels eines Verfahrens, wie das der repräsentativen Stichprobe, verallgemeinern. Die Repräsentativität einer Stichprobe bleibt immer fraglich, Ergebnisse einer Forschungsarbeit sind nicht auf alle Bereiche übertragbar. Will man demnach Verallgemeinerungen erzielen, so muss nach einer qualitativen Sichtweise exakt argumentiert werden, welche Gründe dafür sprechen und in welchem Zeitraum sowie in welcher Situation eine Übertragbarkeit der Ergebnisse denkbar wäre (vgl. Mayer 2002: 23f./35f.).

Qualitative Theoriebildung

Qualitative Sozialforschung setzt sich gegen den so genannten „Positivismus“ zur Wehr, also gegen die Annahme, dass man in der Wissenschaft der „Erfassbarkeit und Ordnung von `Fakten` höchste oder auch einzige Wirklichkeit“ (Heinze 2001: 16) zuschreibt. Bei der qualitativen Sozialforschung geht es primär nicht darum, zu den vorangestellten Hypothesen passende Verhaltensweisen festzuhalten und diese somit zu begründen. Qualitative Forschung dient der Theoriebildung, aber eben nicht in einem rein deduktiven Sinne. Dem qualitativen Verständnis von Forschung entspricht die induktive Vorgehensweise, die aufbauend auf den gesammelten Daten, Beobachtungen und Ergebnissen eine Theorie bildet (vgl. Mayer 2002: 36; Steinke 1999: 19/26). Theorieüberprüfungen, wie oft in quantitativen Studien vorrangig von Interesse, strebt die qualitative Forschung nicht an.

Qualitative Methoden

Methoden der qualitativen Sozialforschung sind, wie sie selbst, sehr differenziert und lassen sich kaum vereinheitlichen. In den Forschungsmethoden spiegeln sich die Kennzeichen der qualitativen Sozialforschung wider, sie entsprechen den Ansätzen und dienen der Zielerreichung einer solch ausgerichteten Studie.

Die Grundsätze einer qualitativen Sozialforschung sind nun in kurzen Zügen charakterisiert. Die Ausführungen zur Methodenwahl und zur abschließenden Gültigkeitsüberprüfung der Untersuchung verdeutlichen weitere Kennzeichen. Bereits diese erste Charakterisierung zeigt aber, dass zur Erreichung der Erkenntnisinteressen der vorliegenden Studie ein qualitatives Vorgehen als einzig realistisches, umsetzbares

und vor allem Erfolg versprechendes Verfahren angesehen werden muss. Der folgende Abschnitt legt dar, inwieweit die Indikation für ein qualitatives Vorgehen bei der Untersuchung gegeben ist.

Vorliegende Untersuchung als qualitative Forschungsarbeit

Um die Indikation einer qualitativen Forschung nachvollziehbar aufzuzeigen, ist es zunächst wichtig, den **Untersuchungsgegenstand** näher zu betrachten. Prinzipiell ist qualitative Sozialforschung „immer dann zu empfehlen, wenn der Gegenstand komplex, unübersichtlich, teilweise oder ganz unbekannt ist (...)“ (Heinze 2001: 27). Die Qualitätsdebatte in der Kinder- und Jugendhilfe ist sehr komplex und wird von Empfindungen, subjektive Wahrnehmungen und Einschätzungen geprägt. Allein die Begriffe der Qualitätsentwicklung oder des Qualitätsmanagements werfen verschiedene Assoziationen und Definitionen auf. Solche Zusammenhänge werden erst im Kontext, in dem sie erlebt werden, nachvollziehbar. Dabei kann es ausschließlich mittels kommunikativer Prozesse gelingen, sich dem Kontext der Befragten anzunähern. Der Qualitätsthematik also mit standardisierten Fragebögen gerecht werden zu wollen, bei denen die Befragten allein schon Begrifflichkeiten anders deuten (und diese andere Deutung ist ebenso schon ein wichtiges Forschungsinteresse) und sich - ohne persönlicher Erläuterung ihrer Einstellung und Gefühle - zwischen vorgegebenen Antworten entscheiden müssen, erscheint nicht angemessen. Die kommunikativen Methoden der qualitativen Sozialforschung sind angesichts solcher Voraussetzungen im Untersuchungsbereich geeignet, Ergebnisse in der Forschungsarbeit zu erzielen, die sich der Wirklichkeit der Befragten annähern.

Das **Erkenntnisinteresse** der vorliegenden Studie bezieht sich auf die Fragen, wie in verschiedenen Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe Qualitätsentwicklung betrieben wird, welche Wechselwirkungen zu Stande kommen und welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede innerhalb der Fälle offensichtlich werden. Zu diesem Zweck ist es notwendig, bedeutungsvolle, kontextgebundene Informationen und subjektive Einschätzungen zu erhalten. Diese weisen mehr Aussagekraft auf, als zahlreiche, repräsentative Erklärungen, die dem eigentlichen Thema sowie der Wirklichkeit nicht gerecht werden. Die Indikation für ein qualitatives Vorgehen ist aber auch gegeben, da das Forschungsvorhaben keine Überprüfung von Hypothesen anstrebt. Im Mittelpunkt steht, mit Hilfe der Aussagen der Befragten geeignete Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für Qualitätsentwicklung aus der Sicht der Praxis aufzuzeigen. Solch ein Erklären und Entwickeln der Ergebnisse einer Studie entspricht der induktiven Vorgehensweise der qualitativen Sozialforschung.

Die Argumentation macht deutlich, dass die vorliegenden Erkenntnisinteressen und Ziele der Untersuchung nur mit einem qualitativen Vorgehen ausreichend und zufrieden stellend erreicht werden können. Bevor auf die Auswahl der zu Befragenden eingegangen und die Entwicklung des Leitfadens für die Interviews nachgezeichnet wird, beleuchtet das folgende Kapitel die Wahl der Methode des qualitativen Interviews.

2.2.2 Die Datenerhebung als qualitatives Interview

Nachdem für die vorliegende Untersuchung die Indikation eines qualitativen Vorgehens festgestellt wurde, fiel die Wahl der Methode auf qualitative Interviews. Diese findet überall dort ihren Einsatz, „wo komplexe Einstellungsmuster und die subjektive

Sichtweise der Befragten von Interesse sind.“ (vgl. Spöhring 1995: 155) In der vorliegenden Studie sind die persönlichen Einstellungen, Erwartungen sowie selektiven Wahrnehmungen zur Qualitätsentwicklung der Befragten in den Einrichtungen und im Umfeld der Einrichtungen das Forschungsinteresse, da die Handlungen der Befragten darauf aufbauen. In einem offenen Interview bleibt den Befragten der Raum, eigene Sichtweisen zu äußern. Die Methode ist daher für die Studie als angemessen zu verstehen. Allgemein sind Interviews oder Befragungen in der sozialwissenschaftlichen Forschung häufig im Einsatz. Unter einem Interview versteht man „ein planmäßiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung, bei dem die Versuchsperson durch eine Reihe gezielter Fragen oder mitgeteilter Stimuli zu verbalen Informationen veranlasst werden soll“ (Scheuch in Lamnek 1993: 36). Qualitative Interviews lassen sich anhand spezieller Merkmale und Eigenschaften beschreiben.

Kennzeichen des qualitativen Interviews

Zunächst bleibt natürlich festzuhalten, dass qualitative Interviews in ihrem Vorgehen den qualitativen Paradigmen und Prinzipien, wie oben beschrieben, entsprechen und gerecht werden müssen. Blickt man differenzierter auf jene Form der Interviews, so ist zunächst der **Grad der Standardisierung** markant. Der exakte Verlauf der Befragung und Fragetexte sind vorab nicht festgelegt. Ein Leitfaden kommt sehr flexibel und offen zum Einsatz und ist lediglich in Stichpunkten festgehalten. Auf den Befragten wird angemessen reagiert und die Reihenfolge und Ausgestaltung der Fragen an diesen angepasst. Man kann daher von einem „unstrukturierten Interview“ sprechen (vgl. Roth 1993: 54). Der Grad der Standardisierung ist bei einem qualitativen Interview gering. Der Interviewer bewegt sich nicht nur aufgrund einer möglichst natürlichen, **alltagsnahen Kommunikationssituation**, sondern auch aufgrund der Verwendung des „vom Befragten praktizierten Sprachcodes“ (Lamnek 1993: 65) möglichst nah in der Alltagswelt des Interviewpartners (vgl. Prinzip der Natürlichkeit). Die Interviews finden demgemäß in gewohnter Umgebung der Befragten statt, die Fragen sind in der Alltagssprache formuliert und verständlich und nachvollziehbar. Im qualitativen Interview erhält man lebensnahe Antworten und so die authentischeren Ergebnisse als in quantitativen Befragungen. „Lieber durch ein qualitatives Interview Hypothesen generieren, die näher an der sozialen Realität liegen, als Hypothesen zu `verifizieren` oder zu falsifizieren, wenn die Datenbasis unzuverlässig und die Entscheidung über Beibehaltung oder Verwerfung der Hypothese fragwürdig ist.“ (Lamnek 1993: 53) Die Künstlichkeit der Interviewsituation ist mittels solcher Vorgehensweisen deutlich geringer, als bei quantitativen Befragungen. Dennoch kann ihr auch die qualitative Interviewsituation nicht völlig entgegenwirken (vgl. Spöhring 1995: 148/155). In qualitativen Interviews werden zum Forschungsgegenstand ausschließlich offene Fragen gestellt. Sie lassen dem Befragten so viel **Freiraum** wie möglich um sich mitzuteilen, selbst wenn die Antworten für den Forscher teilweise nicht sofort kategorisierbar sind (vgl. Heinze 2001: 155). Ebenfalls geht der Forscher offen und möglichst gering prä determiniert in die Gespräche (Prinzip der Offenheit). Dank des Freiraums für den Befragten und der damit verbundenen tiefergehenden Antworten, gewinnt der Forscher ein ganzheitliches Bild. Qualitative Interviews, in der Regel Einzelbefragungen, sind immer **persönlich und mündlich** (Prinzip der Kommunikativität) und sollen in einer vertrauten, entspannten und angenehmen Atmosphäre stattfinden (Prinzip der Natürlichkeit). Der Interviewer selbst verhält sich neutral bis weich gegenüber dem Befragten, ist also einerseits darum bemüht, das Vertrauen zu erlangen, andererseits aber ebenso distanziert und sich über die Einmaligkeit der Situation bewusst. Harte Interviews führt man im Gegensatz dazu autoritär, der Interviewer übt Druck aus, um Antworten zu erhalten. Im qualitativen

Interview reagiert der Fragesteller empathisch gegenüber dem Gesprächspartner und geht auf dessen Antworten ein (vgl. Lamnek 1993: 40/57f.). Qualitative Interviews verlangen vom Forscher und vom Befragten **mehr Kompetenz**, da geschlossene Fragen mit klarem Ablauf wesentlich leichter und ohne größere Fähigkeiten zu stellen und zu beantworten sind (vgl. Lamnek 1993: 66f.; Roth 1993: 156). Das freie Umgehen mit den Fragen im Gespräch, die Gestaltung einer möglichst entspannten und natürlichen Interviewsituation sowie die freie Beantwortung erfordern kommunikative Stärken aller Gesprächsteilnehmer.

Zusammenfassend zeigt sich, dass bei qualitativen Interviews, neben der geplanten und wissenschaftlichen Informationsgewinnung, vor allem die Offenheit und Kommunikativität im Vordergrund steht. Die Befragten können offen und mit viel Raum auf die Fragen antworten und der Ablauf des Interviews passt sich deren Antworten an. Die flexible, gelöste Interviewmethode soll zusätzlich in einer offenen Atmosphäre stattfinden, in der der Fragesteller keinen Druck auf die Befragten ausüben darf. **Wenn diese Voraussetzungen und Kennzeichen weitestgehend zutreffen, kann ein qualitatives Interview sehr aussagekräftige, bedeutungsvolle Daten ermitteln, die dann im Kontext interpretierbar sind.** Qualitative Interviews können, je nach ihrer Zielsetzung und Vorgehensweise, nochmals klassifiziert werden.

Klassifizierung qualitativer Interviews

„Qualitatives Interview“ ist ein Oberbegriff für viele verschiedene Möglichkeiten, Interviews durchzuführen. Im Folgenden wird die vorliegende Methode einigen theoretisch differenzierten Formen des qualitativen Interviews zugeordnet. Dabei sollte beachtet werden, dass „die einzelnen, analytisch herausgegriffenen Dimensionen kombinatorisch auftreten können und realiter natürlich auch oft gemischt sind.“ (Lamnek 1993: S.37) Da in der vorliegenden Studie ein Interviewleitfaden zum Einsatz kommt, kann man zunächst von **halb-standardisierten Interviews** sprechen (vgl. Spöhring 1995: 148). Häufig findet man gegenwärtig den Begriff des „**Leitfadeninterviews**“ (vgl. Mayer 2004: 36; Scholl 2003: 66ff.). Darüber hinaus handelt es sich um **ermittelnde Interviews**, da sie den Zweck besitzen, Informationen von den Befragten zu erhalten. Die auch als informatorische Interviews bezeichneten Gesprächssituationen dienen dazu, das Wissen der Befragten zu erfassen (vgl. Lamnek 1993: 38). In einem solchen Fall wird oft von „**Experteninterviews**“ gesprochen, bei denen der Befragte weniger als Person, wie beispielsweise bei biographischen Interviews, sondern mehr in seiner Funktion als Experte für bestimmte Handlungsfelder interessant ist (vgl. Mayer 2004: 37). Der Wissensstand des Befragten ist von Interesse und soll demnach abgerufen werden. Ebenfalls werden methodische Kennzeichen eines **analytischen Interviews** in der Untersuchung angewendet. Analytische Interviews filtern neben dem reinen Faktenwissen zugleich soziale Sachverhalte, wie Einstellungen zu einer bestimmten Thematik - in diesem Fall zur Qualitätsentwicklung - Gefühle oder Erwartungen heraus.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, **dass die in der vorliegenden Studie durchgeführten Interviews Kennzeichen und Zielsetzungen eines ermittelnden, informatorischen und analytischen Leitfadeninterviews mit Experten aufweisen.**

Wie mit der Beschreibung der Indikation der qualitativen Sozialforschung und der Indikation der qualitativen Interviews als Form der Datenerhebung erkennbar ist, entspricht die gewählte Methode der vorliegenden Untersuchung ihren Forschungsinteressen. Das qualitative Interview ist ein geeignetes Instrument, um die

Erkenntnisinteressen ausführlich und erschöpfend zu beantworten. Als weiterer Schritt, um die Methode einer Studie festzulegen, muss das Untersuchungsfeld sowie die Befragten festgelegt und deren Auswahl nachvollziehbar begründet werden.

2.2.3 Die Auswahl des Untersuchungsfeldes und der Befragten

Qualitative Methoden streben keine Repräsentativität im klassischen Sinne an. Daher spielen „stichprobentheoretische Überlegungen im wahrscheinlichkeitstheoretischen Sinne (...) eine untergeordnete Rolle. (...) Qualitativer Methodologie geht es eher um Typisierungen und/oder Typologien, weshalb die Repräsentativität nicht so bedeutsam erscheint.“ (Lamnek 1993: 92) Es handelt sich bei qualitativen bzw. Experteninterviews meist um Fallstudien, die kleine Stichproben umfassen, da die Gewinnung von ganzheitlichen, tiefergehenden Informationen angestrebt wird (vgl. Scholl 2003: 67). Mayer unterscheidet bei der qualitativen Forschung zwischen zwei Richtungen der **Stichprobenbildung** (vgl. Mayer 2004): erstens die „vorab-Festlegung“, bei der bestimmte Merkmale vor der Studie die Auswahl festlegen, und zweitens das Theoretische Sampling, bei dem sich die Stichprobe der Befragten abhängig vom erreichten Erkenntnisstand während der Studie ständig verändert oder erweitert. Das Theoretische Sampling wird insbesondere dann verwendet, wenn die Fragestellung der Untersuchung nicht von Beginn an deutlich ist und sich im Laufe der Forschung wandelt (vgl. z.B. Flick in Mayer 2004: 38). Für die vorliegenden Interviews erscheint angesichts des klar definierten Forschungsinteresses und der Fragestellung der Untersuchung die „**vorab-Festlegung der Befragtengruppe**“ indiziert. Kriterien, die vorab bezogen auf die Fragestellung der Studie festgelegt werden, begründen die Auswahl der Befragten systematisch. Die Daten der vorliegenden Studie werden mit Experteninterviews gewonnen. Die Auswahl der Befragten hängt somit davon ab, welcher Personenkreis als „Experte“ wahrgenommen wird. „Als Experte gilt jemand, der auf einem begrenzten Gebiet über ein klares und abrufbares Wissen verfügt. Seine Ansichten gründen sich auf sichere Behauptungen und seine Urteile sind keine bloße Raterei oder unverbindliche Annahmen.“ (Meuser/Nagel in Mayer 2004: 40) Um Kriterien für eine solche Auswahl aufzustellen, braucht der Forscher ausreichendes Vorwissen, damit er eben diese „typischen Personen“ (vgl. Lamnek 1993: 92) auswählen kann und weiß, welche Merkmale der Befragtengruppe entscheidend sind.

In der vorliegenden Studie ist es für die Erforschung der meisten Erkenntnisinteressen notwendig, die Meinung und die Erfahrungen der Praktiker in der Kinder- und Jugendhilfe zu erfassen. Darüber hinaus ist es ein Ziel der Untersuchung, einen Einblick in die Haltung und Äußerungen der Akteure im Umfeld der Einrichtungen zu gewinnen. Für die konkrete Auswahl der Befragten sind zunächst die folgenden beiden Kriterien nötig, um den Personenkreis der Experten zu definieren:

1. *Die Befragten arbeiten in einem Praxisfeld der Kinder- und Jugendhilfe.*
2. *Die Befragten sind im Umfeld eines Praxisfeldes der Kinder- und Jugendhilfe tätig.*

Will man anhand solcher Kriterien Befragte für die Durchführung der Interviews auswählen, so wird man sehr schnell über den Begriff „Praxisfeld der Kinder- und Jugendhilfe“ stolpern, da er sehr viele Untersuchungsfelder umfasst. Um die Kontexte der Experten besser vergleichen und möglicherweise übertragen zu können, und um eine vergleichbare Auswahl der Befragtengruppen zu treffen, war es notwendig, das

Praxisfeld der Kinder- und Jugendhilfe zu spezifizieren. Die Wahl fiel auf Heilpädagogische Tagesstätten für seelisch behinderte oder von einer solchen Behinderung bedrohte Kinder und Jugendliche. Das Arbeitsfeld zählt zur Kinder- und Jugendhilfe und weist zugleich Merkmale einer Kindertagesstätte auf, so dass eine spätere Übertragung der Ergebnisse der Studie allgemein auf Einrichtungen der Kindertagesbetreuung erleichtert wird. Darüber hinaus war es für das Forschungsvorhaben von Bedeutung, dass für das ausgewählte Praxisfeld die Regelungen §§78a-g SGB VIII, mit denen der Gesetzgeber die Qualitätsentwicklung gesetzlich verankert, Anwendung finden. Als teilstationäre Form der Kinder- und Jugendhilfe trifft das auf die Heilpädagogischen Tagesstätten zu. Ein weiterer Aspekt für die Wahl des Arbeitsfeldes war die Tatsache, dass auf Forscherseite, dank bereits angestellter Untersuchungen und Berufserfahrung, die Vorkenntnisse in diesem Bereich der Kinder- und Jugendhilfe sehr ausgeprägt waren. In allen Arbeitsphasen qualitativer Forschungsvorhaben verschafft dieses Vorwissen Vorteile (vgl. hierzu auch Punkt 2.3).

Die regionale Begrenzung fiel auf das Stadtgebiet München, da so der Kontext im Praxisfeld als ähnlich betrachtet werden kann. Die Kriterien, die Befragten als Experten auszuwählen, konnten wie folgt aufgestellt werden:

1. *Die Befragten arbeiten in einer Heilpädagogischen Tagesstätte für seelisch behinderte oder von solch einer Behinderung bedrohte Kinder und Jugendliche in München.*
2. *Die Befragten sind aus dem Umfeld dieser Einrichtung.*

Eine weitere Spezifizierung der Auswahlkriterien war notwendig, da in solchen Einrichtungen verschiedene Berufsgruppen in verschiedenen Funktionen tätig sind. „Bei der Analyse von Organisationsstrukturen ist es (...) sinnvoll, wenn die Interviewten unterschiedlichen Hierarchieebenen und Abteilungen entstammen. Hier sind die Experten auf den entsprechenden Ebenen bzw. in den verschiedenen Abteilungen auszuwählen.“ (Mayer 2004: 40f.) So wurde vorab festgelegt, dass aus den Einrichtungen sowohl Tagesstättenleitungen, MitarbeiterInnen als auch Vertreter des Trägervereins der jeweiligen Einrichtung interviewt werden. Im Umfeld der Einrichtungen entsprach es dem Erkenntnisinteresse, zuständige Vertreter der öffentlichen Seite, in dem Falle das Stadtjugendamt, weiter gefasst das Landesjugendamt sowie Vertreter der Geschäftsstelle der Entgeltkommission, ebenso wie einen Repräsentanten eines übergeordneten Trägerverein (Dachverband) zu interviewen. Die konkretisierten Auswahlkriterien der Experten sind demnach:

1. *Die Befragten arbeiten in einer Heilpädagogischen Tagesstätte für seelisch behinderte oder von einer solchen Behinderung bedrohte Kinder und Jugendliche in München. In der Einrichtung werden die Tagesstättenleitung, MitarbeiterInnen sowie ein Vertreter des Trägervereins der Einrichtung interviewt.*
2. *Je mindestens ein Vertreter des Stadtjugendamtes, des Landesjugendamtes, der Geschäftsstelle der Entgeltkommission sowie eines übergeordneten Trägervereins (Dachverband) als Akteure im Umfeld der Heilpädagogischen Tagesstätten in München werden interviewt.*

Die als solche definierten Experten agieren und handeln in dem Kontext, dessen Rahmenbedingungen in Kapitel 1 ausführlich dargestellt wurde. Spezifiziert werden kann dieser Kontext allerdings nochmals auf die Situation in den Heilpädagogischen

Tagesstätten in München. Die Darstellung der regionalen Zusammenhänge ist für die Auswertung der Ergebnisse von besonderer Bedeutung.

Kontext der Heilpädagogischen Tagesstätten in München

Heilpädagogische Tagesstätten für seelisch behinderte oder von solch einer Behinderung bedrohte Kinder und Jugendliche werden nicht im Kinder- und Jugendhilfegesetz explizit als mögliche Maßnahme der Hilfen zur Erziehung genannt. Ihre gesetzliche Grundlage ist vorrangig der §35a SGB VIII, „der die Eingliederungshilfe für seelisch Behinderte und von seelischer Behinderung Bedrohte als eigenständigen Leistungstatbestand bestimmt.“ So soll jenem Klientel eine „spezielle und qualifizierte Hilfemöglichkeit geboten werden. Hierbei handelt es sich sowohl um stationäre als auch um ambulante Hilfen.“ (Stadt Dormagen 2001:144) Unterscheiden muss man die Einrichtungen, die Vorschulkinder betreuen und demnach – aufgrund einer besonderen Regelung – §39 BSHG als Arbeitsgrundlage haben. Sie fallen somit nicht unter die Paragraphen 78a-g SGB VIII bzw. 36 SGB VIII. Ähnliche Regelungen werden aber für den Vorschulbereich in nächster Zukunft erwartet. Konzepte und Arbeitsweisen, das Klientel sowie das allgemeine sozialpolitische Umfeld der Einrichtungen sind vergleichbar, so dass der ausgeführte Kontext für die Einrichtungen für Schulkinder einschließlich für die Einrichtungen für Vorschulkinder zutrifft.

Der Begriff „seelische Behinderung“ ist sehr unklar definiert und nicht eindeutig festlegbar. Bei der Umsetzung der Hilfeleistungen stellt er ein noch nicht gelöstes Problem dar (vgl. Stadt Dormagen 2001: 148ff.; BMFSFJ 1998: 279). Festzuhalten bleibt jedoch, dass bei dem Klientel solcher Einrichtungen eine „seelische Behinderung droht oder (...) vorhanden“ ist, weil „aufgrund der festgestellten Störung die Eingliederung des Kindes oder Jugendlichen in das soziale Umfeld gefährdet ist, als ein z.B. an erheblichen Problemen des Kinder oder Jugendlichen in Kindergarten, Schule, Beruf oder Familie darzulegendes soziale Integrationsrisiko hinzutritt.“ (Arbeitsgruppe für die Gewährung von Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII 1997).

In dem Fall der Heilpädagogischen Tagesstätten handelt es sich um eine teilstationäre Form der Hilfe. Die Kinder bzw. Jugendlichen werden in kleinen Gruppen (sechs bis acht Kinder, orientiert am Konzept) durch zwei pädagogische Fachkräfte heil- und sozialpädagogisch bzw. durch Fachdienste psychologisch-therapeutisch intensiv betreut. Dabei wird mit dem Umfeld des Kindes (Familie, Schule, andere Institutionen) eng zusammen gearbeitet (vgl. Landesjugendhilfeausschuss Bayern 1991). Für die Bedarfsfeststellung einer solchen Maßnahme liegt die Entscheidungsverantwortung abschließend in der Zuständigkeit des Jugendamtes (vgl. Bayerisches Landesjugendamt 2004). Gutachtliche kinder- und jugendpsychiatrische Stellungnahmen dienen als Entscheidungsgrundlage (vgl. Arbeitsgruppe für die Gewährung von Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII 1997). Für die Maßnahmen nach §35a SGB VIII muss ein Hilfeplan erstellt werden (§36 SGB VIII). Die Hilfeleistung in einer Heilpädagogischen Tagesstätte wird in der Regel nicht gegen den Willen der Personensorgeberechtigten, die den dem Kind zustehenden Leistungsanspruch geltend machen, veranlasst (vgl. BMFSJ 1998: 278). Die Gesetzesänderungen vom 1.1.1999 im Kinder- und Jugendhilfegesetz, also die §§ 78a-g SGB VIII und damit in Verbindung ebenso der Rahmenvertrag bzw. die Rahmenleistungsvereinbarungen, treffen im vollem Umfang auf die Heilpädagogischen Tagesstätten als teilstationäre Hilfeform zu (näheres zu den Gesetzesänderungen und ihren Auswirkungen vgl. Kapitel 1).

In München findet man bezüglich der Hilfeform ein vielfältig gewachsenes Untersuchungsfeld vor. 35 Einrichtungen betreuen ausschließlich seelisch behinderte Kinder und Jugendliche im Vorschul- bzw. Schulalter. Sie werden von 22 freien Trägern und von der Landeshauptstadt München getragen (vgl. www.home.t-online.de/home/kinderhaus.pasing/adress1.html, 11.05.2004). Um viele Aussagen in den Interviews nachzuvollziehen ist die Tatsache wichtig, dass die Heilpädagogischen Tagesstätten als teilstationäre Erziehungshilfe von dem **Projekt „Umbau statt Ausbau“** betroffen sind, das das Stadtjugendamt der Landeshauptstadt München ins Leben gerufen hat. Das Projekt fand im November 2000 in der Arbeitsgemeinschaft nach §78 SGB VIII seinen Beginn und wurde nach einer gemeinsamen Erarbeitung einer „Empfehlung zur Qualitätsentwicklungsvereinbarung“ Ende 2001 beendet. „Diese Empfehlung dient als Grundlage für das weitere Kontraktmanagement zwischen öffentlichem und freien Trägern und für die Umsetzung der Leitlinien der Sozialraumorientierung und der Flexibilisierung der Erziehungshilfen der Landeshauptstadt München.“ (Landeshauptstadt München, Stadtjugendamt 2002: 44) Gemeinsam mit freien Trägern der ambulanten, stationären und teilstationären Erziehungshilfen in München wurden im Rahmen des Projektes folgende Leitlinien für die Erziehungshilfen festgehalten:

1. Sozialraumorientierung aller Erziehungshilfen

Sozialraumorientierung will „die individuelle Ausrichtung der Hilfe mit einer engen Angebotsbindung an den Lebensraum, in dem die Adressaten leben, (...) verbinden.“. Der intensive Austausch mit regionalen Kooperationspartnern und der Nutzung der vorhandenen Ressourcen vor Ort sollen eine zu starke Einzelfallorientierung in den Einrichtungen ablösen (vgl. Landeshauptstadt München, Stadtjugendamt 2002: 35/ 40).

2. Flexibilisierung der Jugendhilfe.

Die Organisationen sollen infolge der Flexibilisierung der Jugendhilfe mit strukturellen Veränderungen der Problemvielfalt gerecht werden und die stark ausdifferenzierten Hilfeformen wieder der Komplexität und Vielzahl von unterschiedlichen Problemlagen anpassen können. Im Rahmen der Heilpädagogischen Tagesstätten wird jene Flexibilisierung beispielsweise unter dem Stichpunkt „Platz-Sharing“ zum Zeitpunkt der Datenerhebung diskutiert, bei denen zwei Kinder sich den Platz in einer Gruppe einer solchen Tagesstätte teilen bzw. die Betreuungszeiten flexibler gehandhabt werden (vgl. Arbeitsgemeinschaft §78 SGB VIII Hilfen zur Erziehung 2002).

3. Partnerschaftlichkeit der Zusammenarbeit zwischen öffentlichem und freien Trägern

Die Umstrukturierungsmaßnahmen nach den beiden zuvor genannten Leitlinien können nur dann gelingen, wenn ein partnerschaftlicher und enger Austausch zwischen öffentlichem und freiem Träger stattfindet (Landeshauptstadt München, Stadtjugendamt 2002: 37).

Auf der Grundlage der Leitlinien und Ziele des Projektes entstand, wie bereits erwähnt, eine Qualitätsentwicklungsempfehlung für die Einrichtungen der Erziehungshilfen. Sie umfasst Qualitätskriterien für die Infrastruktur der erzieherischen Hilfen in der Sozialregion (wie präventive Qualität der sozialräumlichen Infrastruktur, verbindliche Kooperationsbezüge, Wohnortnähe, Zielgenauigkeit etc.) sowie Kriterien für die Einrichtungen und Dienste der erzieherischen Hilfe (Entwicklung bedarfsgerechter und flexibler Hilfsangebote im Einzelfall, kontinuierliche Eltern- und Familienarbeit, Mitwirkung und Gestaltung in der Sozialregion und Rahmenbedingungen und Ressourcen) (vgl. Landeshauptstadt München, Stadtjugendamt 2002: 7ff.). Darüber hinaus sind Verfahren zur kontinuierlichen Bewertung und Weiterentwicklung von Qualität festgehalten: die kontinuierliche Fortentwicklung der Dokumentationssysteme, die Dokumentation infrastruktureller Merkmale, die regelmäßige einzelfallbezogene Ergebnisdokumentation, Personalentwicklung und Schulung sowie die Bereitstellung

notwendiger Rahmenbedingungen und Ressourcen. Diese Qualitätsentwicklungsempfehlungen wurde in der Facharbeitsgemeinschaft (ArGe) §78 SGB VIII „Hilfen zur Erziehung“ am 28.11.2001 von Vertretern der freien Träger in München sowie vom Stadtjugendamt beschlossen (vgl. Landeshauptstadt München, Stadtjugendamt 2002: 10ff.).

Auswahlverfahren

Zunächst musste eine Auswahl aus den genannten 35 Heilpädagogischen Tagesstätten (HPT) getroffen werden. Bereits bekannte Einrichtungen fielen von vornherein heraus, um zu vermeiden, dass „aufgrund der vorher existierenden personalen Relationen, die Offenheit der Situation nicht gewährleistet, der Befragte deshalb sehr gehemmt ist und nicht frei antwortet.“ (Lamnek 1993: 93) Die Teilnahme der Einrichtung basierte auf Freiwilligkeit und Interesse ihrerseits, so dass ein erster direkter telefonischer Kontakt mit möglichst vielen Einrichtungen stattfand. Bei der ersten Kontaktaufnahme wurde mündlich über das Forschungsvorhaben und dessen Ziel berichtet. Des Weiteren wurden kurze Informationen über die geplante Durchführung der Interviews, deren Dauer und über die Anzahl und Funktion der notwendigen Interviewpartner in einer Einrichtung sowie beim Träger gegeben. Jede Einrichtung und jeder Träger, die telefonisch bereits Interesse bekundeten, erhielten anschließend jene Informationen zusätzlich mit dem Werdegang des Forschers in schriftlicher Form. Die Anonymität und Vertraulichkeit der Studie wurde bereits bei diesem ersten Kontakt zugesichert (vgl. Lamnek 1993: 93). Absagen der Einrichtungen und Träger begründeten diese mit dem Argument des Zeitmangels oder dem Desinteresse der MitarbeiterInnen. Ebenso wiesen manche Gesprächspartner darauf hin, dass die Einrichtungen zu klein für die Untersuchung seien. Schließlich kristallisierte sich eine Gruppe von neun Einrichtungen heraus, die an den Interviews teilnahmen. Der Rahmen von insgesamt 35 Gesprächen bildete zum einen eine „noch überschaubare Fallzahl (ca. 20 bis 30)“ (Mayer 2004: 40) und war zum anderen aus ökonomischen Gesichtspunkten im Rahmen der Studie zu bewältigen. Vergleichbar wurde bei der Auswahl der Akteure im Umfeld vorgegangen. Nach der telefonischen Kontaktaufnahme mit dem Stadtjugendamt, dem Landesjugendamt, der Geschäftsstelle der Entgeltkommission sowie dem Dachverband und dem Versenden der schriftlichen Darstellung der Studie konnte in allen prädestinierten Stellen bzw. Abteilungen für das Forschungsvorhaben eine Zusage erreicht werden.

Das ausgewählte Untersuchungsfeld stand bereits öfter im Mittelpunkt anderer Forschungsprojekte. Um die Ausgangslage der vorliegenden Studie zu überblicken, ist es erforderlich, sich die Zielsetzungen dieser Forschungsvorhaben zu vergegenwärtigen.

Forschungsstand im Untersuchungsfeld

Allgemein zur **Leistungsmöglichkeit und zu den Konzeptelementen der Betreuung in Tagesgruppen**, wozu auch die Heilpädagogischen Tagesstätten zählen, führte die Planungsgruppe PETRA 1992 eine ausführliche Studie in 140 Einrichtungen (bundesländerübergreifend) des Typus durch. Untersucht wurden die verschiedenen strukturellen Merkmale einer solchen Einrichtung sowie einzelne Prozessstandards in der Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen (vgl. Planungsgruppe PETRA 1992). Über die **Leistungen der Hilfen zur Erziehung, ihre Effekte und Erfolge** finden sich Studien, die vor allem dank der Mittel des Bundesministeriums für Senioren, Frauen und Jugend finanziert werden. 1995 wurde dem Deutschen Caritasverband die Realisierung des Praxisforschungsprojektes „Effekte ausgewählter Formen der

Erziehungshilfe (innerhalb und außerhalb der Familie) bei verhaltensauffälligen Kindern“ übertragen, die unter dem Namen „Jugendhilfe-Effekte-Studie (JES)“ bekannt wurde. Mittels Umfragen und Befragungen in Einrichtungen der Hilfen zur Erziehung bundesweit, der Untersuchung der Hilfeverläufe und der Einbeziehung von Kindern, Jugendlichen und deren Eltern wurde der Verlauf von Hilfen, Effekte verschiedener Hilfearten, Abbrüche von Maßnahmen, die Stabilität sowie Indikation und Prognose der erzieherischen Hilfen untersucht (vgl. BMFSFJ 2002). Auch die Studie „JULE – Leistung und Qualität von Hilfen zur Erziehung“, ausgeführt vom Evangelischen Erziehungsverband und dem Institut für Erziehungswissenschaft der Universität Tübingen, beleuchtet Leistungsmöglichkeiten der Hilfen zur Erziehung. Evaluationen der Hilfemaßnahmen von Einzelfällen ermitteln Bedingungen für einen Erfolg und Misserfolg sowie die Nachhaltigkeit der Jugendhilfeleistungen (vgl. Evangelischer Erziehungsverband 1998).

Eine Studie bzw. Untersuchung, die sich konkret mit der Qualitätsentwicklung in Heilpädagogischen Tagesstätten beschäftigt, fand sich in der Recherche nicht. Allerdings gibt es (wenige) Forschungsvorhaben, die das Gebiet der Kinder- und Jugendhilfe allgemein bzw. das **Gebiet der Erziehungshilfen unter Aspekten der Qualitätsentwicklung** beleuchten. Im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe gibt es kleinere Forschungsprojekte, die die Einführung und Umsetzung bestimmter Qualitätsentwicklungsmodelle in einer Region bzw. in einem Trägerverein evaluierend begleiten (z.B. Gmür 2002 zur Umsetzung des „Münchner Modells“ oder die „Stiftung Deutsche Jugendmarke“ für die Region Heilbronn-Franken 2005). Hierbei werden Fachkräfte oder AdressatInnen zu den Auswirkungen der Qualitätsentwicklung befragt und verschiedene Richtlinien daraus entwickelt. Mit Hilfe einer postalischen Fragebogenuntersuchung bei Einrichtungen der (teil)stationären Erziehungshilfe, Geschäftsstellen und freien Trägern im Rahmen des Projekts „Jugendhilfe und sozialer Wandel – Leistungen und Strukturen“ am Deutschen Jugendinstitut wurde der **Stellenwert neuer Verfahren zur Qualitätsentwicklung** wie Zertifizierung, Benchmarking oder Selbstevaluation ermittelt. Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass die Qualitätsdebatte in der Kinder- und Jugendhilfe einen ausreichenden Bekanntheitsgrad erreicht hat. Häufig wird der Nutzerperspektive in der Qualitätsdebatte zu geringe Aufmerksamkeit geschenkt ebenso wie MitarbeiterInnen oft zu unbeteiligt an der Entwicklung der Qualität der eigenen Arbeit sind (vgl. Pluto/Schöne 2005). Über die **Einführung und Umsetzung der DIN ISO 9000ff.** in Einrichtungen der Frühförderung findet sich eine Darstellung der Ergebnisse von Andreas Markert und Karl-Heinz Boeßenecker in der Zeitschrift „Soziale Arbeit 12/2002“. Wissenschaftlich begleitet wurden zwei Projekte, die Qualitätsverfahren gemäß der Normenreihe DIN ISO 9000ff. in Einrichtungen der Frühförderung umsetzten, mittels verschiedener methodische Designs, wie Befragungen, Beobachtungen oder Dokumentenanalysen. Die Rolle der MitarbeiterInnen, der Leitungen, des Trägers oder des Qualitätsbeauftragten wurden beleuchtet und Vor- und Nachteile zur Umsetzung des Modells der Normen ISO 9000ff. diskutiert (vgl. Markert/Boeßenecker 2002). Ein sehr interessantes Studienvorhaben beschreiben die Internetseiten der Fachhochschule Erfurt. Das bundesweit angelegte **Forschungsprojekt „Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe“** von September 1999 bis Februar 2001 sollte eine Bestandsaufnahme erbringen, wie weit die Qualitätsentwicklung mit welchen Verfahren vorangeschritten ist. Experten der unterschiedlichen Praxisbereiche, wie Landesjugendämter und Einrichtungen, wurden mittels Fragebögen oder Interviews befragt (vgl. FH Erfurt 2002). Leider konnten Ergebnisse der Studie weder im Internet, noch durch direkte Kontaktaufnahme mit den Beteiligten oder mittels Literaturrecherche gefunden werden, so dass zum jetzigen

Zeitpunkt zu vermuten ist, dass die Studie nicht beendet wurde. Neben der JULE-Studie (siehe oben) realisierte der Evangelische Erziehungsverband (EREV) ein Forschungsprojekt mit dem Titel „**Qualitätsentwicklung in Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe**“ (vgl. Gerull 1999). Eine umfangreiche Literaturrecherche und eine Mitgliederbefragung des EREV ermöglichte zum einen die Entstehung eines Selbstbewertungskataloges (vgl. Gerull 1999), der Standards für verschiedene Bereiche einer Einrichtung festlegt. Zum anderen waren Aussagen zu den umgesetzten Verfahren und Ansätzen der Qualitätsentwicklung und -bewertung in der Praxis der Erziehungshilfe oder zu gewünschten Verbesserungen innerhalb einer Einrichtung auf Grundlage der Mitgliederbefragung mittels eines standardisierten Fragebogen möglich (vgl. Gerull 2000). Im Rahmen des Forschungsschwerpunktes Wohlfahrtsverbände/Sozialwirtschaft findet sich an der Fachhochschule Düsseldorf ein Forschungsprojekt, das mit **Recherchen bei den Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege** ermitteln will, wie und in welcher Form sie sich in welchen Arbeitsbereichen mit dem Thema Qualität befassen. Mit Hilfe von Befragungen der Jugendämter soll die Rolle der Jugendhilfeplanung evaluiert werden. Zahlreiche weitere Fragen, wie nach der Entstehung der Qualitätskonzepte, den Vorläuferprojekten zur Qualitätsentwicklung oder nach geeigneten Organisationsentwicklungskonzepten, will das noch laufende Projekt klären (vgl. Biebricher/ Boeßenecker/Weigel-Stollenwerk 2000).

Die Recherche über Forschungsprojekte im Untersuchungsfeld kann sicherlich nicht als abschließend und vollständig bezeichnet werden, da sich hier ein sehr unübersichtliches Feld bietet. Als Fazit bleibt aber zu nennen, dass die wenigen Forschungsprojekte, die von Interesse sind, meist schwer zugänglich sind. Relevante Ergebnisse aus den beschriebenen Untersuchungen finden unter entsprechender Kennzeichnung auch Anwendung im dritten Kapitel und wurden daher in diesem Überblick nur kurz umrissen.

Nachdem das Untersuchungsfeld beschrieben sowie die Auswahl der Befragten getroffen wurde, kann die Entwicklung eines Leitfadens für die Interviews, zugeschnitten auf die beschriebenen Untersuchungsbedingungen, nachgezeichnet werden.

2.2.4 Der Interviewleitfaden

In der vorliegenden Studie sind konkrete Aussagen über den Gegenstand der Qualitätsentwicklung Ziel der Datenerhebung. Gegenüber dem freien Erzählen ist das Leitfadeninterview daher der ökonomischere Weg, die verbalen Daten zu gewinnen (vgl. Flick in Mayer 2004: 36). Ein Leitfaden enthält die Fragen, die im Verlauf eines Interviews gestellt werden. Infolgedessen sollen die Antworten strukturierter und vergleichbarer werden und gleichzeitig erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, alle wichtigen Aspekte zu erfragen. Dem Interviewer gibt ein Leitfaden Orientierung und Sicherheit, lässt aber - richtig angewendet - trotzdem den notwendigen Freiraum für offene Antworten und ein flexibles Gespräch. Darüber hinaus vermitteln die verwendeten Begrifflichkeiten eines Leitfadens den Befragten das Expertenwissen des Forschers. Sie zeigen, dass man sich als Interviewer im Untersuchungsfeld auskennt und schaffen somit eine vertrauensvollere Atmosphäre zwischen Befragten und Interviewer, da der Befragte sich besser verstanden fühlt (vgl. Mayer 2004: 36f.). Der Leitfaden hat die Funktion einer Gedächtnisstütze für den Interviewer, wenn er wenige

und in der Reihenfolge nicht festgelegte Fragen enthält. Zur Gesprächsstrukturierung und Vergleichbarkeit dient er, „wenn er aus vielen Fragen besteht, deren Reihenfolge einer inhaltlichen, an der Gesamtfragestellung ausgerichteten Logik entspricht.“ (Hierzinger in Scholl 2003: 66) Der Aufbau und die Anwendung des Leitfadens wirken sich nachhaltig auf die Interviewsituation und auf die spätere Auswertung aus. Zunächst wird nun entlang der einzelnen Entwicklungsschritte des vorliegenden Leitfadens aufgezeigt, welche Grundsätze berücksichtigt werden müssen.

Entwicklung des Leitfadens

In einem ersten Arbeitsschritt zur Entwicklung des Leitfadens wurden Fragen, die den Bereich der Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe betreffen, in Form eines brain-stormings notiert. Bezogen auf die Erkenntnisinteressen, denen ja der Leitfaden dienen muss, sowie auf eine realistische Länge wurden daraufhin relevante Fragen ausgewählt. Die Fragen mussten nach ihrem Sinngehalt und Zusammenhängen sowie nach Ober- und Unterpunkten sortiert werden (vgl. Spöhring 1995: 153; Mayer 2004: 44). So entstanden Leitfragen und deren Teilfragen. Die Leitfragen sprachen bestimmte Themenbereiche an, die auf diese Weise möglichst in allen Interviews gestellt werden sollten, und die Teilfragen erleichterten ein Nachfragen (vgl. hierzu auch Scholl 2003: 68). Erkennbar war nach dem Arbeitsschritt, dass sich drei große **thematische Bereiche** herausgebildet hatten: im ersten Bereich behandelten die Fragen den aktuellen Stand von Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen, in einem weiteren Bereich die aktuellen Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung. Schließlich kursierten die Fragen in einem dritten Themenbereich um die erwünschten Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung. Ferner wurde deutlich, dass die Leitfragen für die Befragten in den Einrichtungen sowie für die externen Umfeldakteure lediglich in wenigen Gesichtspunkten modifiziert werden müssen. Alle Leitfragen weisen daher im Wesentlichen dieselbe inhaltliche Logik auf.

Der **Formulierung der Fragen** widmete sich der nächste Arbeitsschritt. Prinzipiell wurden sie offen und in der Sprache der Befragten verfasst, um die Alltagsnähe und Natürlichkeit der Erhebungssituation zu gewährleisten (vgl. Lamnek 1993: 65). Sehr effektiv für die Datenerhebung schien es, zirkuläre Fragen einzubauen. Der so „erzwungene“ Perspektivenwechsel der Befragten ist eine Möglichkeit, um sich der „Wahrheit zu nähern“ (Girtler 1984: 165). Während dem Arbeitsschritt wurden zugleich Fragen gestrichen, die dem Erkenntnisinteresse nicht primär dienten. Aufgrund des so reduzierten Umfangs des Leitfadens bestand nicht die Gefahr, dass das Gespräch zu einem „Frage- und Antwort-Dialog“ (Fribertshäuser in Mayer 2004: 43) verkommen könnte.

Schließlich entstand eine **Reihenfolge innerhalb der Themenbereiche**, die aber nicht zwingend die Interviewverläufe beeinflusste. Die Definition der ersten Frage, also eine festgelegte Eröffnung der Interviews, war dennoch notwendig. So wird verhindert, „dass der Befragte durch die einleitenden Fragen bereits aus seinen alltäglichen Kommunikationskontexten herausgedrängt wird.“ (vgl. Frank in Heinze 2001: 161) Die erste Frage muss sehr offen gestaltet sein, den Befragten in seiner eigenen Sprache zum Erzählen anregen und ermuntern sowie die Konzentration auf das Erkenntnisinteresse bündeln. Die einleitende Frage **„Wie würden Sie den aktuellen Stand von Qualitätsentwicklung in ihrer / in den Einrichtung/en beschreiben?“** schien dazu geeignet, da sie sehr offen und breit angelegt ist. So ist es dem Interviewten möglich, eigene Schwerpunkte bereits zu Beginn des Gesprächs zu setzen und den eigenen roten Faden aufzunehmen.

Nach der Erstellung des Leitfadens wurden alle Fragen in einer nächsten Arbeitsphase ausführlich schriftlich festgehalten, um die Aneignung des Leitfadens zu erleichtern. Eine **intensive Auseinandersetzung** mit den Leit- und Teilfragen gestattet eine flexible und sichere Gestaltung des Interviewverlaufs und ermöglicht eine natürlichere Kommunikationssituation. Denn ein ständig wandernder Blick auf den Leitfaden oder das wortwörtliche Ablesen der Fragen stören den Augenkontakt und das freie Sprechen. Anschließend wurden die Leit- und Teilfragen wieder heruntergebrochen auf stichpunktartige Notizen, die in den Gesprächen als Gedächtnisstütze dienten. Entscheidend für den sicheren Umgang mit dem Leitfaden und für die Erprobung dessen ist ein **Pretest**. „Problematische, zu komplexe oder unverständliche Formulierungen können dabei erkannt und verbessert werden. Eventuell tauchen bereits hier Themenkomplexe auf, die noch nicht ausreichend berücksichtigt wurden.“ (vgl. Mayer 2004: 44f). Der Pretest fand in Form von Interviews mit drei Mitarbeiterinnen in einer Einrichtung im selben Untersuchungsfeld, in einer Heilpädagogischen Tagesstätte, statt. Anschließend wurden die Interviews in voller Länge transkribiert und hinsichtlich der Leit- und Teilfragen analysiert. Kern der Analyse war, ob die Befragten alle Begrifflichkeiten und inhaltlichen Aspekte der Fragen verstanden und ob die Antworten entsprechend passend ausfielen. Am Ende des Gespräches gaben die interviewten MitarbeiterInnen Rückmeldung über Auffälligkeiten im Interviewverlauf. Schon während der Interviews wurden manche Formulierungen verworfen und erkennbar, dass weitere zirkuläre Fragen sinnvoll sind. Der prinzipielle Aufbau des Leitfadens wurde jedoch mittels des Pretests bestätigt und nur kleinere Veränderungen in der Formulierung vorgenommen.

Im Anschluss ist der in Stichpunkten gefasste Leitfaden für die Interviews in den Einrichtungen abgebildet.

Interview MitarbeiterInnen, Tagesstättenleitungen, Träger

BEREICH 1: AKTUELLER STAND

LF 1: aktueller Stand von QE/QM

seit wann

in welcher Phase

warum

LF 2: QE-Konzept/Modell

kontinuierliche QE

Beteiligung der MitarbeiterInnen

Beteiligung der Eltern und Kinder

LF 3: Auswirkung durch QE

auf den Arbeitsalltag

auf die Arbeitsabläufe

auf die Erreichung der Ziele

auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter

auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder

BEREICH 2: AKTUELLE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR QE

LF 4: persönliche Erwartungen an QE

Veränderungen im Lauf der Zeit

LF 5: Erwartungen der Leitung bzw. der Mitarbeiter

Veränderungen im Lauf der Zeit

LF 6: Erwartungen der Eltern und Kinder

Veränderungen im Lauf der Zeit

LF 7: Informationsquellen

LF 8: Zusammenarbeit mit dem Träger für QE

Erwartungen, Ansprüche, Aufgaben

LF 9: Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite für QE

Erwartungen, Ansprüche

Rolle der QE in der Entgeltverhandlung

LF 10: Verantwortungen und Aufgaben für QE der Akteure

MitarbeiterInnen und Leitung, Träger, öffentliche Seite

Hauptverantwortung

LF 11: Vorbereitung in der eigenen Ausbildung

LF 12: Publikationen und Fortbildungen über QE

BEREICH 3: ERWÜNSCHTE RAHMENBEDINGUNGEN

LF 13: Bedingungen, Voraussetzungen für QE

Veränderungsbedarf

Organisationsstruktur

Zusammenarbeit mit anderen Akteuren

Wünsche der anderen Akteure

Ausbildung

Aufgabenverteilung

gute Qualitätsentwicklung

Für die Interviews mit den Akteuren im Umfeld der Einrichtungen wurde der Leitfaden inhaltlich nicht verändert sondern nur einige Formulierungen dem jeweiligen Gesprächspartner angepasst.

Interview Umfeld

BEREICH 1: AKTUELLER STAND

LF 1: aktueller Stand von QE/QM

seit wann
in welcher Phase
warum

LF 2: QE-Konzept/Modell

kontinuierliche QE
Beteiligung der MitarbeiterInnen
Beteiligung der Eltern und Kinder

LF 3: Auswirkung durch QE

auf den Arbeitsalltag

BEREICH 2: AKTUELLE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR QE

LF 4: persönliche Erwartungen an QE

Veränderungen im Lauf der Zeit

LF 5: Erwartungen der MitarbeiterInnen in den Einrichtungen

Veränderungen im Lauf der Zeit

LF 6: Erwartungen der Eltern und Kinder

Veränderungen im Lauf der Zeit

LF 7: Zusammenarbeit mit den Trägern der Einrichtung für QE

Erwartungen, Ansprüche

LF 8: Zusammenarbeit mit den anderen Akteuren des Umfelds

Erwartungen, Ansprüche dieser

LF 9: Rolle in der Entgeltverhandlung

LF 10: Verantwortungen, Aufgaben der Akteure für QE

MitarbeiterInnen und Leitung, Träger, öffentliche Seite
Hauptverantwortung

LF 11: Vorbereitung in der eigenen Ausbildung

LF 12: Publikationen und Fortbildungen über QE

BEREICH 3: ERWÜNSCHTE RAHMENBEDINGUNGEN

LF 13: Bedingungen, Voraussetzungen für QE

Veränderungsbedarf
Organisationsstruktur
Zusammenarbeit mit anderen Akteuren
Wünsche der anderen Akteure
Ausbildung
Aufgabenverteilung
gute Qualitätsentwicklung

Anwendung des Leitfadens

Damit ein Leitfadeninterview den Charakter eines qualitativen Interviews behält, müssen bei seiner Anwendung einige Dinge berücksichtigt werden. Der Leitfaden darf eine offene und flexible Haltung nicht negativ beeinflussen. Ein Verstecken hinter dem Leitfaden und das bloße Abhaken der Fragen muss vermieden werden, damit es nicht zu einer „Leitfadenbürokratie“ kommt (vgl. Hopf in Scholl 2003: 69). Lediglich stichpunktartige Notizen der Fragen und ein sicherer Umgang mit dem Leitfaden fördern das freie Sprechen. Trotz Leitfaden muss dem Befragten Raum und Zeit für die Beantwortung der Fragen gegeben werden. Der Leitfaden kann, wenn gewisse „Vorsichtsmaßnahmen“ nicht getroffen werden, die Informationsgewinnung blockieren anstatt sie zu fördern.

Nach der Wahl der Methode, der Auswahl der zu Befragenden sowie die Entwicklung des Leitfadens ist es zweckmäßig, das Vorgehen während der Interviews sowie die Voraussetzungen auf Forscherseite, mit denen man in die Arbeitsphase der Datenerhebung eintritt, zu veranschaulichen.

2.3 Das Vorgehen bei der Untersuchung

Ein weiterer wichtiger Schritt innerhalb einer qualitativen Studie ist es, das eigene Vorgehen während der Untersuchung zu beschreiben und – wenn möglich – vorab festzulegen. Zu diesem Zweck werden zunächst die Untersuchungsvoraussetzungen auf Seiten des Forschers erläutert und schließlich das Vorgehen bei der Datenerhebung, also der Ablauf der Interviews, dargestellt.

2.3.1 Die Untersuchungsvoraussetzungen des Forschers

Das Vorverständnis des Forschers über einen Untersuchungsgegenstand beeinflusst in entscheidendem Maße die Interpretation der gewonnenen Daten einer Untersuchung. Persönliche Erfahrungen, Fertigkeiten, Kenntnisse der Fachliteratur – all das fließt in eine Untersuchung mit ein. Das Wissen ist „ein wesentlicher Datenfundus“ (Strauss 1994: 36), auf den in einer qualitativen Datenerhebung und Auswertung nicht verzichtet werden kann. Das „Vertraut sein“ mit dem Forschungsgegenstand ist unentbehrlich, will man den Kontext der gewonnenen Daten, und so den Inhalt der Aussagen, überhaupt annähernd begreifen (vgl. Steinke 1999: 30). Ein Interviewleitfaden kann nur entwickelt werden, wenn man auf Kenntnisse über den Untersuchungsgegenstand zurückgreifen kann. Dann ist es möglich, Begriffe und eine Sprache zu verwenden, die die Befragten verstehen sowie Themen gezielt anzusprechen (vgl. Mayer 2004: 27). Sprich: wenn man nicht weiß, worum es geht, weiß man nicht, was man fragen soll. Des Weiteren werden die qualitativen Paradigmen der Alltagsnähe sowie der Natürlichkeit (vgl. 2.2.1) ausschließlich dann umsetzbar, wenn der Forscher über eigenes Wissen, das sich auf das Untersuchungsfeld bezieht, verfügt. Eigenes Vorwissen ist daher notwendig und hilfreich, sowohl bei der Datenerhebung, als auch bei den Interviews und der Dateninterpretation. Jedoch ist es wichtig, dieses Vorverständnis „zu Beginn der Analyse offen zu legen, am Gegenstand weiterzuentwickeln und so den Einfluss des Vorverständnisses überprüfbar zu machen.“ (Kleining in Mayring 2002: 30) Steinke beschreibt eine Offenlegung und Reflexion der persönlichen Voraussetzungen sogar als einen Baustein dazu, dass man „reflektierte Subjektivität“ (Steinke 1999: 231ff.) erreichen kann, ein Kriterium, um die Güte der Untersuchung bewerten zu können (vgl. 2.6.4). Zu den persönlichen Voraussetzungen gehören auch die eigenen Einstellungen zum Untersuchungsgegenstand. Nur so wird für den Leser nachvollziehbar, mit welcher Meinung, und eigenem Wissen der Forscher die Daten interpretiert hat. Das eigene Vorwissen darzustellen, den eigenen Kontext, mit welchem man der Thematik der Untersuchung begegnet, ist demzufolge bedeutend für ein qualitatives Vorgehen. Im Folgenden werden die Untersuchungsvoraussetzungen aus der **Perspektive der Forscherseite** beschrieben.

Mit der Thematik „Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe“ habe ich mich in meinem Studium der Sozialen Arbeit sehr intensiv auseinandergesetzt, vor allem durch den gewählten Studienschwerpunkt, der sich mit der Organisation sozialer Dienstleistungen beschäftigte. In diesem Rahmen lernte ich die theoretischen Grundlagen von Qualitätsentwicklung bzw. Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen und darüber hinaus Möglichkeiten zur praktischen Umsetzung verschiedener Techniken und Methodiken kennen. Meine Diplomarbeit beschäftigte sich mit Qualitätsentwicklung in einer Heilpädagogischen Tagesstätte in München, so dass ich mich zusätzlich mit dem Themengebiet befasste und die praktische Umsetzung der Qualitätsentwicklung in den Mittelpunkt meiner Kenntnisse und Interessen rückte.

2.3 Das Vorgehen bei der Untersuchung

Die ausführliche Vorbereitung auf die Durchführung der Interviews mittels umfassender Literaturrecherche trug entscheidend zu dem eigenen Vorwissen bei. Die Thematik „Qualitätsentwicklung“ beleuchtete ich dabei - aufbauend auf mein Wissen aus der Bearbeitung der Diplomarbeit - von verschiedenen Seiten, blickte stärker auf rahmenpolitische Zusammenhänge und auf deren Entstehung. Bereits vor Eintritt in das Untersuchungsfeld interessierte mich vor allem die praktische Umsetzung der Qualitätsentwicklung in sozialen Einrichtungen. Dem Untersuchungsgegenstand stand ich sehr positiv und offen gegenüber. Eine weitere Untersuchungsvoraussetzung, neben dem theoretischen Wissen und den eigenen Einstellungen zur Qualitätsentwicklung, ist sicherlich meine Nähe zum Berufsfeld, also die praktischen Vorkenntnisse. Nicht nur die Ausbildung zur Sozialpädagogin, auch die eigenen praktischen Tätigkeiten in der Kinder- und Jugendhilfe, zählen dazu. So habe ich bereits im Rahmen des Praktikums im Studium den Bereich der Heilpädagogischen Tagesstätten kennen gelernt und schließlich zwei Jahre Berufserfahrung in solch einer Einrichtung als Gruppenpädagogin gesammelt. Auch während der Durchführung der Datenerhebung sowie Auswertung war ich in einer solchen Einrichtung tätig. So sind mir neben Abläufen, Aufgaben und Schwierigkeiten ebenso die AdressatInnengruppen sehr vertraut. Die Bedeutung einzelner Begriffe, die Sprache im Untersuchungsfeld ist für mich bekannt und gewohnt. Diese Nähe zum Forschungsfeld beeinflusst das Vorgehen während der vorliegenden Studie.

2.3.2 Das Vorgehen bei der Datenerhebung

Die Interviews als Methode der Datenerhebung der vorliegenden Studie erfordern eine überlegte Ausführung. Es bedarf nachvollziehbarer und strategischer Vorüberlegungen, damit transparent wird, unter welchen Bedingungen die Daten gewonnen wurden. Zu solchen strategischen Vorüberlegungen zählt neben der Festlegung des Ortes und des Zeitpunktes der Interviews die Definition der Gesprächssituation, die der Interviewer gegenüber dem Befragten formuliert. Im Folgenden wird daher die Interviewsituation beschrieben, speziell auf das Verhalten des Interviewers eingegangen, sowie der Ablauf der Interviews geschildert.

Interviewsituation

Allgemein gesehen hat die Interviewsituation dem Alltag des Befragten angemessen zu sein. Er muss ein Gefühl der Vertrautheit entwickeln, damit er motiviert ist, Informationen weiterzugeben. Dazu wurden die Interviews in einer möglichst „natürlichen Feldsituation“ (Lamnek 1993: 103) durchgeführt, also in den Räumlichkeiten der Einrichtungen und Institutionen. Der Zeitpunkt der Interviews wurde von den Befragten vorgegeben, abhängig von ihren jeweiligen Aufgaben und Arbeitszeiten. So fanden die Gespräche mit den MitarbeiterInnen in den Einrichtungen meist vormittags statt, beim Träger oder in den Umfeldinstitutionen waren die Zeiten aufgrund verschiedener Präferenzen der Befragten variabler. Es ließ sich leider nicht immer vermeiden, trotz der Angabe der Dauer des Gespräches bei der Terminvereinbarung, die Interviews ohne Zeitdruck seitens der Befragten zu verwirklichen. Zweimal wurde dieser Zeitdruck in der Interviewsituation selbst spürbar und von den Befragten so benannt. Die Interviews fanden, wie die Aufzeichnungen belegen, meist in einer relativ angenehmen Atmosphäre statt. Im Einzelfall aber wurde der angestrebte gesprächsfördernde Ablauf durch unangenehme Räumlichkeiten, ständige Störungen oder den bereits genannten Zeitdruck erschwert. Meist wirkten die

Befragten allerdings offen und interessiert, konzentrierten sich im Interviewverlauf und es herrschte eine eher ungezwungene und entspannte Stimmung. Unerwarteter Weise waren in drei Fällen jeweils ein/e zweite/r Befragte/r anwesend. Die Anwesenheit einer Kollegin oder eines Kollegen beeinflusste die natürliche, vertrauliche Gesprächssituation aber nicht negativ und verursachte keine Befürchtung vor einer Sanktionierung beim jeweils anderen. Ein Ausschluss der zweiten Person war somit nicht notwendig (vgl. Lamnek 1993: 103). Zusammenfassend lässt sich beschreiben, dass die Interviews zumeist mit einer Person in Räumen der jeweiligen Institution und zu einem Zeitpunkt stattfanden, der von den individuellen Präferenzen der Befragten abhängig war. Die Atmosphäre war überwiegend angenehm. Die Interviews fanden im Zeitraum von August 2004 bis November 2004 statt, wobei sich die Termine in den Einrichtungen vorrangig auf September und Oktober 2004 konzentrierten.

Ablauf der Interviews

Zu Beginn jedes Interviews war es das Ziel, infolge der Klärung einiger Punkte dem Befragten einen positiven Eindruck zu vermitteln und seine Motivation zur Beantwortung der Fragen zu erhöhen (vgl. Roth 1993: 169). Zunächst wurde der eigene Werdegang sowie das Forschungsvorhaben dem Befragten wiederholt kurz erläutert und auf Fragen dazu eingegangen. Darüber hinaus war es wichtig, dem Befragten deutlich zu vermitteln, dass er keine negativen Sanktionen auf seine Antworten zu erwarten habe (vgl. Lamnek 1993: 105). Dies wurde mit der Zusicherung der Anonymität, vor allem aber der Vertraulichkeit erreicht. Ebenso wurde die Zustimmung für die Aufnahme des Gesprächs mit einem Tonband eingeholt (vgl. Scholl 2003: 191). Die Maßnahmen vor Interviewbeginn gewährleisteten, dass der Befragte „auf der Basis zureichender Informationen (...) sein Einverständnis zur Befragung geben kann.“ (Lamnek 1993: 104). Dabei muss das Einverständnis nicht zwingend in formaler Weise gegeben werden, der Befragte willigt mit seiner weiteren Teilnahme am Gespräch ein. Jedes Interview wurde mit der in der Leitfadententwicklung erarbeiteten Einleitungsfrage nach dem aktuellen Stand von Qualitätsentwicklung eröffnet. **Während des Interviews** war es der Befragte selbst, der den Verlauf des Gesprächs leitete. Der Leitfaden kam flexibel zum Einsatz. Meist war es möglich, die Fragen in der ähnlichen Reihenfolge wie vorgesehen zu stellen, ohne den Gedankengang der interviewten Person zu unterbrechen. In manchen Interviews war es notwendig, die Fragen an anderer Stelle nochmals zu wiederholen. Die Formulierung der Fragen war stets angepasst an den Verlauf des Gesprächs. **Im Anschluss des Interviews** war nach dem Dank für die Teilnahme noch Raum für Nachfragen der Befragten, für weitere Aussagen oder interessante Informationen, die während des offiziellen Verlaufes des Interviews noch nicht zur Sprache gekommen waren. **Nach jedem Interview** wurde ein „Postskriptum“ angefertigt (vgl. Lamnek 1993: 98f.), in dem der Ort und der Zeitraum, die Atmosphäre des Interviews, Angaben zum Befragten und seine Charakterzüge, sein Verhalten im Interview sowie Besonderheiten der Interviewsituation für jedes Gespräch festgehalten wurden. Ebenso finden sich Informationen in den Skripten, die nach dem Ende des offiziellen Interviews durch den Befragten gegeben wurden. Eine Reflexion über das eigene Verhalten als Interviewer, das möglicher Weise den Interviewverlauf beeinflusste, schloss das Postskriptum ab. Das Sichern der eigenen Gedanken und Gefühle, der subjektiven Einschätzungen der Gesprächssituation und des Gegenübers gewährleisteten, dass die Interviews eine „selbstreflexive Begleitung“ (Nadig in Steinke 1999: 239) erfahren. Erinnerungen gehen nicht verloren, Eindrücke und Veränderungen werden festgehalten und bilden auf diese Weise eine Grundlage für die Auswertung der Interviews.

Verhalten des Interviewers

In einem qualitativen Interview ist der Fragesteller ein interessierter Zuhörer, „der Befragte hingegen ist gehalten, einen Großteil der Gesprächsführung zu übernehmen.“ (Lamnek 1993: 106) Die Interviewten verfügten stets über ausreichend Raum für ihre Äußerungen und wurden im Redefluss nicht unterbrochen. Überlegungen und Gedankengänge des Befragten wurden nicht gestört, so dass in Gesprächen Pausen entstanden. Wie man an den Interviewverläufen weiter erkennen kann, wurden die Befragten nicht mit den Meinungen des Interviewers zur Thematik konfrontiert. Stellungnahmen zu der geäußerten Meinung des Gesprächspartners, gar Kritik oder Vorurteile gegenüber dieser, wurden komplett vermieden. Die offenen Fragen motivierten die Befragten zu Antworten. Dazu trug ebenso das konzentrierte und interessierte Verhalten sowie eine durchgängig würdigende Weise des Fragestellers gegenüber den Interviewpartnern bei (vgl. Roth 1993: 169). In Situationen, in denen sich die Befragten nur sehr kurz äußerten, wurde mittels gezielter Nachfrage versucht, zusätzliche Informationen zu erhalten. Dazu wurden die Antworten zusammengefasst und dem Befragten in Frageform als Interpretation zurückgegeben („Habe ich das richtig verstanden...“, „Also ist das so, dass...“). Insgesamt zahlte sich aus, dass der Leitfaden infolge der intensiven Entwicklungsphase sehr leicht anzuwenden und verinnerlicht war. Der Umgang mit ihm war, wie bereits erwähnt, sehr flexibel und die Sprache trotz der vorbereiteten Fragen alltagsnah und verständlich für die Befragten (vgl. Lamnek 1993: 104). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass alles „Bemühen des Interviewers...darauf gerichtet“ war, „die Asymmetrie in der Erhebungssituation durch Annäherung an die Alltäglichkeit tendenziell zu kompensieren.“ (Lamnek 1993: 107)

Mittels dieses Vorgehens wurde eine große Datenmenge gewonnen, die sehr viele tiefgehende Informationen über Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen und in der Kinder- und Jugendhilfe enthält. Diese nun herauszufiltern und darzustellen, ist die Aufgabe der Auswertung innerhalb eines Forschungsvorhabens.

2.4 Das Vorgehen bei der Auswertung

Nach dem Abschluss der Datenerhebung beginnt in einem Forschungsvorhaben die Phase der Analyse und Auswertung der Daten, um schließlich die Ergebnisse zu erhalten, die dem Forschungsinteresse entsprechen. Bevor das Vorgehen bei der Auswertung in dieser Studie in den einzelnen Phasen und Teilschritten dargestellt und erläutert wird, weist der erste Teil des Kapitels zunächst auf theoretische Grundsätze und notwendige Vorüberlegungen hin.

2.4.1 Die theoretischen Grundlagen und Vorüberlegungen

Die Art und Weise einer Auswertung von gewonnenen Daten hängt entscheidend von der Art der Erhebungsmethode ab. Da ein qualitatives Vorgehen gewählt wurde, muss gleichfalls die Analyse der Daten einem solchen entsprechen. Eine einheitliche Form der Auswertung von qualitativen Interviews gibt es nicht. „Die Möglichkeiten der Auswertung des Materials aus qualitativen Interviews sind so vielfältig wie die Typen der Interviews selbst.“ (Lamnek 1993: 108) Wie schon bei der Datenerhebung diskutiert, zeigt sich bei der Auswahl der Auswertungsmethodik die Notwendigkeit, spezifisch auf den Gegenstand, auf die Fragestellung und Erkenntnisinteressen

einzugehen. Die Vorlieben und das Vermögen des Forschers spielen bei der Entscheidung für eine Vorgehensweise ebenso eine Rolle (vgl. Lamnek 1993: 123f.).

Differenziert man die verschiedenen Möglichkeiten, so zeichnen sich nach Lamnek zwei Richtungen für eine Analyse von qualitativen Interviews ab: die interpretativ-reduktive, bei der aus der Fülle eines Materials bestimmte inhaltlich interessante Aspekte herausgefiltert werden, sowie die interpretativ-explikative Vorgehensweise, bei der das Material deutend interpretiert und dargelegt werden soll. Letzteres Vorgehen findet man vorrangig bei der Methodik einer **Inhaltsanalyse**. Eine Inhaltsanalyse kann man allgemein als ein Vorgehen begreifen, das „sprachliche Eigenschaften eines Textes objektiv und systematisch identifiziert und beschreibt, um daraus Schlußfolgerungen auf nicht-sprachliche Eigenschaften von Personen und gesellschaftlichen Aggregaten zu ziehen“ (Mayntz in Lamnek 1993: 172). Als Methode zur Datenauswertung findet eine Inhaltsanalyse vor allem dann Anwendung, wenn qualitatives Material erhoben wurde (vgl. Spöhring 1995: 190).

Dass eine Inhaltsanalyse den qualitativen Paradigmen gerecht werden kann, wird deutlich, wenn man die Prinzipien nach Lamnek, die bereits bei den theoretischen Grundlagen der qualitativen Forschung beschrieben wurden, auf die Auswertungsmethode überträgt. Das **Prinzip der Offenheit** wird bei einer Inhaltsanalyse durch die nicht vorher festgelegten Ergebnisse, Kategorien oder Auswertungsschemata gewährleistet. Aus dem Material selbst heraus entwickeln sich die Schwerpunkte der Analyse. Da die Interviews als „kommunikative Akte“ (Lamnek 1993: 200f.) festgehalten werden und als Grundlage der Inhaltsanalyse dienen, und die Inhalte zudem in ihrer ganzen kommunikativen Komplexität und in ihrem Kontext wahrgenommen werden, entspricht das inhaltsanalytische Verfahren ebenso dem **Prinzip der Kommunikativität**. Um das **Prinzip der Natürlichkeit** in der Inhaltsanalyse zu erfüllen, muss es bereits in der Erhebungssituation gegeben sein, wie es bei einem qualitativen Interview der Fall ist. In der Auswertung kann sich das Prinzip vor allem dann behaupten, wenn die Interpretation ebenso in der Sprache der Befragten vorgenommen wird (vgl. Lamnek 1993: 200ff.). Auch der Forderung nach der **Interpretativität** kann eine Inhaltsanalyse nachkommen. Denn bei jener Auswertungsmethode wendet der Forscher „eine wissenschaftlich modifizierte Form des alltagsweltlichen Fremdverstehens an, um aus der naturalistischen, quasi-alltagsweltlichen Untersuchungssituation Handlungsmuster herauszufiltern.“ (Lamnek 1993: 202) Eine Inhaltsanalyse entspricht allen Prinzipien der qualitativen Sozialforschung und kann somit als qualitative Auswertungsmethode ihren Einsatz finden.

Es existieren verschiedene qualitative inhaltsanalytische Techniken (vgl. Lamnek 1993: 205ff.). In dieser Studie finden Teile der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring Anwendung. In seinem Konzept einer **qualitativen Inhaltsanalyse** legt er Vorgehen und Techniken einer solchen in einzelnen Schritten fest und verhilft so zu einer nachvollziehbaren, regelgeleiteten Auswertung qualitativer Interviewdaten. Mayring legt Wert auf ein systematisches Vorgehen, das aber ebenso spezifisch und gegenstandsangemessen vorab festgelegt werden muss. Die Auswertung hat man mittels Gütekriterien zu überprüfen und im Zentrum stehen die verschiedenen Kategorien. Zu Beginn einer jeden qualitativen Inhaltsanalyse muss das Material definiert und die Entstehungsbedingungen transparent offen gelegt werden. Das Vorverständnis des Forschers und seine transparente Beschreibung, wie in dem Kapitel 2.3.1 „Untersuchungsvoraussetzungen“ für die vorliegende Studie, zählen gleichfalls zu den Entstehungsbedingungen. Ferner stellt Mayring die Beachtung des Kontextes in den

Mittelpunkt einer gelungenen qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2003: 27ff./42f.). Prinzipien der qualitativen Vorgehensweisen sind die Orientierung am Alltag im Verstehen und Interpretieren, die Übernahme der Perspektive der Befragten sowie das Verständnis darüber, dass „eine Interpretation sprachlichen Materials (...) immer prinzipiell unabgeschlossen“ ist und so eine „Re-Interpretation“ jederzeit möglich ist (Mayring 2003: 34).

Aufgrund der theoretischen Vorüberlegungen wurde für die vorliegende Auswertung vorab ein spezifischer Ablaufplan entwickelt. Er enthält neben einzelnen Techniken der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring auch Teile eines inhaltlich-reduktiven Vorgehens (vgl. Lamnek 1993: 108). Wie in der Auswahl der Methode zur Datenerhebung ist ein Auswertungsablauf wichtig, der sich auf den Untersuchungsgegenstand angemessen bezieht und die Eigenheiten des Forschungsvorhabens berücksichtigt. Ein solcher Ablaufplan widerspricht nicht einer systematisch qualitativen Vorgehensweise.

Dem grundlegenden Ablauf einer Inhaltsanalyse nach Mayring folgend, wurde für die vorliegende Studie zunächst das Material festgelegt, die Fragestellung der Analyse nochmals konkretisiert und ein Ablaufmodell entwickelt.

2.4.2 Die Bestimmung des Ausgangsmaterials

Das Ausgangsmaterial der Auswertung besteht in der vorliegenden Studie aus 39 transkribierten qualitativen Leitfadenterviews. Drei der Interviews wurden gleichzeitig mit zwei Befragten durchgeführt. Die Gespräche fanden in neun Heilpädagogischen Tagesstätten, im Stadtjugendamt, im Landesjugendamt, in der Geschäftsstelle der Entgeltkommission sowie bei einem Dachverband statt.

Die neun Heilpädagogischen Tagesstätten kann man dabei in folgende Bereiche unterteilen: drei betreuten nur Vorschulkinder, vier nur Grundschulkinder und in zwei Einrichtungen fanden sich Plätze für Vor- und Grundschulkinder. Unter den neun Tagesstättenleitungen waren sieben Sozialpädagoginnen und zwei ErzieherInnen. Davon war einer gleichzeitig Qualitätsbeauftragter des Trägervereins, vier gleichzeitig GeschäftsführerIn des Trägervereins und eine/r neben seiner Leitungsfunktion ebenso Mitglied im Vorstand. Eine Leitungskraft verfügte über eine Zusatzausbildung. Die interviewten 24 MitarbeiterInnen in den Einrichtungen teilten sich wie folgt in die Berufsgruppen auf: eine Sozialpädagogin (BA), zwölf SozialpädagogInnen, vier PsychologInnen, sechs Erzieherinnen sowie eine Mitarbeiterin mit dem Abschluss Magister in Pädagogik. Von den MitarbeiterInnen waren drei ebenso Qualitätsbeauftragte/r der Einrichtung, eine gleichzeitig Mitglied im Vorstand, drei stellvertretende Leitung und zwei verfügten über eine Zusatzausbildung. Blickt man genauer auf die Ebene der vier befragten VertreterInnen des Trägers so findet man eine Musiktherapeutin als Qualitätsbeauftragte des gesamten Trägers, einen Psychologen als fachlichen Leiter aller Einrichtungen des Trägers, eine Sozialpädagogin als Bereichsleitung der Kindertagesstätten des Trägers sowie eine Sozialpädagogin als Geschäftsführerin des Trägervereins.

Im Stadtjugendamt fand das Gespräch mit einem Sozialpädagogen statt, im Landesjugendamt mit einem Psychologen sowie gleichzeitig mit einer Sozialpädagogin. In der Geschäftsstelle der Entgeltkommission wurden zur selben Zeit ein

Sozialpädagoge sowie ein Beamter im kommunalen Bereich befragt. Die Vertreterin des Dachverbandes war ausgebildete Lehrkraft für Sport und Musik.

Bevor mit einer qualitativen Inhaltsanalyse begonnen werden kann, ist der nächste Schritt bei der Bestimmung des Ausgangsmaterials die Analyse der Entstehungssituation, also die Darstellung, wie die Daten entstanden sind (vgl. Mayring 2003: 47). Hier kann aufbauend auf Punkt 2.3.2 zusammenfassend festgehalten werden, dass die Daten mittels eines halb-strukturierten qualitativen Leitfadeninterviews gewonnen wurden. Die Teilnahme an der Untersuchung fand auf freiwilliger Basis statt. Im Rahmen des Dissertationsvorhabens wurden alle Interviews, die in den jeweiligen Institutionen stattfanden, von der Autorin selbst durchgeführt. Das Material liegt für die Analyse in transkribierten Interviewprotokollen vor, die nach bestimmten Regeln von den digital aufgezeichneten Gesprächen entstanden. Die Transkriptionsregeln werden im Ablauf der Analyse noch explizit dargestellt (Punkt 2.4.4.1).

2.4.3 Die Ziele der Auswertung

„Wenn man auf diese Weise das Ausgangsmaterial beschrieben hat, so ist der nächste Schritt, sich zu fragen, was man eigentlich daraus herausinterpretieren möchte.“ (Mayring 2003: 50) Wie bei den Erkenntnisinteressen der gesamten Untersuchung, ist es daher wichtig, sich vor Beginn der Analyse nochmals konkrete Gedanken zu ihrer Zielsetzung zu machen und sich die Erkenntnisinteressen der gesamten Untersuchung vor Augen zu führen. Die Auswertung der vorliegenden Studie soll etwas über den Gegenstand der Befragung aussagen und folgende vier Kernfragen beantworten:

Wie, mit welchen Auswirkungen und unter welchen aktuellen Rahmenbedingungen wird Qualitätsentwicklung in Einrichtungen umgesetzt?

Welche Rolle spielen die Umfeldakteure für Qualitätsentwicklung?

Wo wird der Veränderungsbedarf für Qualitätsentwicklung gesehen?

Was braucht es für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung?

Die Befragten sollen bei der Datenerhebung über Qualitätsentwicklung in der Einrichtung, Schwierigkeiten damit, über das Konzept, ihre eigene Haltung dazu, über die Zusammenarbeit mit den Umfeldakteuren und über Veränderungsbedarf der Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung berichten. Die Auswertung des gewonnenen Datenmaterials muss basierend auf den Interviewtexten etwas über die Situation der Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen herausstellen, sie vergleichbar machen und notwendige Veränderungen ableiten lassen. Für eine zielgerichtete Analyse der qualitativen Daten ist es darüber hinaus notwendig, sich vorab über den aktuellen Stand der bisherigen Literatur, bisheriger Untersuchungen und dem theoretischen Stand im Untersuchungsfeld zu informieren, diesen offen zu legen und zu nutzen (vgl. Mayring 2003: 52). Ausführlich auf den Stand im Untersuchungsfeld wurde in Punkt 2.2.3 bereits eingegangen. Für die vorliegende Auswertung ist der Umstand interessant, dass in der Literatur zu der Thematik Qualitätsentwicklung im Kinder- und Jugendhilfebereich viele Modelle und Konzepte und ihre Umsetzung in die Praxis diskutiert werden. Nur selten werden konkrete, notwendige Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung beschrieben. Kaum thematisiert wird die Zusammenarbeit der Einrichtungen mit den Umfeldakteuren bezüglich Qualitätsentwicklung, also die Umweltbeziehungen der Einrichtungen, die für Qualitätsentwicklung von Bedeutung sind. Daher scheint in der Auswertung folgende Frage besonders interessant zu sein:

Welche Rahmenbedingungen braucht es vor allem in dem Umfeld einer Einrichtung, damit Qualitätsentwicklung erfolgreich sein kann?

Bevor man nach den beiden vorbereitenden Schritten mit der eigentlichen Arbeit am Material beginnen kann, ist es wichtig, ein Ablaufmodell der Analyse zu entwerfen. Die Stärke der qualitativen Inhaltsanalyse gegenüber anderen Interpretationsverfahren besteht darin, „daß die Analyse in einzelnen Interpretationsschritte zerlegt wird, die vorher festgelegt werden. Dadurch wird sie für andere nachvollziehbar und intersubjektiv überprüfbar, dadurch wird sie übertragbar auf andere Gegenstände, für andere benutzbar, wird sie zur wissenschaftlichen Methode.“ (Mayring 2003: 53)

2.4.4 Der Ablaufplan der Auswertung

Zur Erstellung eines Ablaufplanes muss man Techniken der qualitativen Inhaltsanalyse aneignen und dann in einem systematischen Vorgehen integrieren. Mayring unterscheidet zwischen drei Grundformen des Interpretierens: die Zusammenfassung, die Explikation sowie die Strukturierung (vgl. Mayring 2003: 58).

Um dem vorliegenden Material und dem Gegenstand der Untersuchung gerecht zu werden, fiel die Wahl zunächst auf die **Zusammenfassung**. Bei einer Zusammenfassung wird das Material so reduziert, dass ausschließlich die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben. Die Abstraktion schafft ein überschaubarer Corpus, der aber immer noch Abbild des Grundmaterials ist. Eine Reduzierung der Inhalte des Materials auf eine knappe, nur auf den Inhalt beschränkte, beschreibende Form wurde in dem Schritt der Einzelfallauswertung erreicht. Zugleich fand jene Art des Interpretierens ihre Anwendung in der Analyse der Interviews der Umfeldakteure. Daraus entstanden im induktiven Vorgehen, ohne sich auf vorab formulierte Theoriekonzepte zu beziehen, sondern aufgrund eines Verallgemeinerungsprozesses, unmittelbar aus dem Material heraus verschiedene Kategorien (Mayring 2003: 58ff.). Die **Strukturierung** wird von Mayring als „wohl zentrale inhaltsanalytische Technik“ (Mayring 2003: 82) beschrieben. Bestimmte Aspekte werden dabei aus dem Material herausgefiltert. Unter vorher festgelegten Ordnungskriterien wird ein Querschnitt durch das Material gelegt und es mit Hilfe bestimmter Kriterien eingeschätzt. Bei der Technik der Strukturierung kann man vier verschiedene Formen unterscheiden: Die formale Strukturierung, die die innere Struktur des Materials herausfiltern möchte, die skalierende Strukturierung, die Ausprägungen in Form von Skalenpunkten definieren will, sowie die inhaltliche oder typisierende Strukturierung (vgl. Mayring 2003: 58/85). Die beiden letztgenannten Strukturierungsformen wurden im Ablaufplan integriert. Die *inhaltliche Strukturierung* hat das Ziel „bestimmte Thesen, Inhalte, Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen.“ (Mayring 2003: 89) Die Interviewtexte werden demzufolge mittels der in der Zusammenfassung entstandenen Kategorien erfasst und nach inhaltlichen Hauptkategorien geordnet. Bei der Entstehung der Themenmatrix, bei der Einzelfallauswertung und bei der Auswertung des Umfeldes spielen Abläufe einer solchen Strukturierungsform eine Rolle. Die *typisierende Strukturierung* will besonders markante Fälle, Einzelfälle herausfiltern und beschreiben. Die Vorgehensweise findet bei der Auswertung der vorliegenden Studie ebenso Anwendung und wird im Ablaufplan unter „Typisierung“ näher bestimmt. Eine Indikation für die dritte Technik, die Mayring anführt, also der **Explikation**, ist nicht gegeben. Ziel einer solchen Analyse ist es, zu einzelnen fraglichen Textteilen (Begriffen, Sätzen...) zusätzliches Material heranzutragen, das das Verständnis erweitert, die Textstelle erläutert, erklärt und ausdeutet. In erster Linie handelt es sich demzufolge um eine Kontextanalyse (vgl. Mayring 2003: 77). Da der Kontext in allen einzelnen Phasen der vorliegenden Auswertung immer wieder im Mittelpunkt steht und hinzugezogen wird, ist eine solche Vorgehensweise als gesondertes Verfahren nicht notwendig.

Der Ablaufplan der vorliegenden Auswertung enthält hinsichtlich der Interpretationstechniken der qualitativen Inhaltsanalyse theoretisch fundierte Verfahrensschritte, die aber in einem spezifischen Vorgehen, das für eine sinnvolle Auswertung unabdingbar ist, eingebunden sind. Für die einzelnen Phasen der Auswertung werden neben den Techniken nach Mayring ebenfalls andere Schritte einer qualitativen Auswertung hinzugezogen. Zur Übersicht folgt die Darstellung des der Auswertung zugrunde liegenden Ablaufplanes.

Ablaufplan der Auswertung

Einzelfallauswertung

1. Interviewtext lesen und Aussagen markieren
2. Aussagen zuordnen zu neu entwickelten bzw. bereits bestehenden Kategorien und Kategoriennummer neben die Aussage im Interviewtext schreiben, dadurch Entstehen der Themenmatrix
3. Interviewtext nochmals durchlesen und mit Ergebnissen in Themenmatrix vergleichen
4. Auffälligkeiten und Besonderheiten anhand der Kategorien des Einzelfalles notieren
5. Postskriptum lesen und Kontext analysieren

Fallauswertung

6. Kategorien vergleichen (Mehrfachnennungen, deutliche Unterschiede)
7. Verlauf / Postskriptum lesen und Kontext analysieren
8. Fragen beantworten:
 - 8.1 Zum Konzept der QE: welche Jahreszahlen werden für den Beginn genannt? Verwenden alle dieselben Begriffe? Setzen alle den Schwerpunkt des Konzeptes gleich? Beschreiben alle den Ablauf von QE gleich? Ist nun klar, wie QE hier abläuft?
 - 8.2 Stimmen die Motive für QE überein?
 - 8.3 Stimmen die genannten Auswirkungen überein?
 - 8.4 Welche Rolle spielen die Qualitätsbeauftragten, die Leitungen, der Träger?
 - 8.5 Wie wird die Rolle der MitarbeiterInnen gesehen?
 - 8.6 Wie wird die Rolle der Eltern/Kinder gesehen?
 - 8.7 Wie wird mit Widerständen umgegangen?
 - 8.8 Stimmen die gegenseitigen Einschätzungen überein?
 - 8.9 Entsprechen die Vorstellungen eines sinnvollen Konzeptes dem in der Einrichtung?
 - 8.10 Wo wird die Hauptverantwortung für QE gesehen?
 - 8.11 Welche Rolle spielt das Jugendamt, die öffentliche Seite?
9. Interviewtexte noch mal durchlesen und mit Ergebnissen der Fallauswertung vergleichen

Fallübergreifende Auswertung

10. Fallübergreifender Vergleich der Kategorien aus Reduktion 1 (Mehrfachnennungen, deutliche Unterschiede etc.)
11. Schwerpunkte der Fallauswertung vergleichen (Kontext hinzuziehen)
12. Vergleich anhand der Kategorien aus Reduktion der Funktionsgruppen, der QE-Konzepte in den Einrichtungen
13. Schwerpunkte der fallübergreifende Auswertung
 - 13.1 Wird der Veränderungsbedarf ähnlich beurteilt, wahrgenommen?
 - 13.2 Werden die Voraussetzungen für QE ähnlich beurteilt, wahrgenommen?
14. Zusammenfassung der fallübergreifenden Auswertung – erste Erkenntnisse

Typisierende Strukturierung

15. Kategorien, Fallauswertung, fallübergreifende Auswertung analysieren auf: besonders extreme Ausprägungen, Ausprägungen von besonderem theoretischen Interesse und Ausprägungen, die sehr häufig vorkommen
16. repräsentative Beispiele und dazugehörige Zitate herausschreiben

Umfeldauswertung

17. Einzelauswertung: Interviewtext lesen und Aussagen markieren, Aussagen Reduktion 1 zuordnen bzw. neue Kategorie hinzufügen und Kategorienummer neben die Aussage im Interviewtext schreiben, Interviewtext nochmals durchlesen und mit Ergebnissen in Themenmatrix vergleichen, Auffälligkeiten und Besonderheiten notieren, Postskriptum lesen und Kontext analysieren
18. Umfeldauswertung: Kategorien vergleichen (Mehrfachnennungen, deutliche Unterschiede), Postskriptum lesen und Kontext analysieren, erste Erkenntnisse
19. Vergleich der Erkenntnisse mit den Ergebnissen der fallübergreifenden Auswertung

Abschließende Interpretation

20. Darstellung und Interpretation der Ergebnisse in den einzelnen Heilpädagogischen Tagesstätten
21. Darstellung und Interpretation der einrichtungsübergreifenden Ergebnisse
22. Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Umfeldauswertung
23. Auswertung der gesamten Ergebnisse hinsichtlich der Fragestellungen der Untersuchung
24. Zusammenfassung der Ergebnisse und Übertragung auf den Bereich der Kindertagesstätten sowie der Kinder- und Jugendhilfe

In insgesamt 24 Schritten und sechs Phasen wird die Auswertung der gewonnenen Daten durchgeführt. Bevor das Material bearbeitet werden kann, müssen die Interviews in eine schriftliche Form gebracht werden.

2.4.4.1 Die Transkription

Die digitalen Aufzeichnungen der Gespräche wurden zu allererst in eine einheitliche, schriftliche und verständliche Form gebracht. „Da nicht nur die gesprochenen Sätze transkribiert werden, müssen selbstverständlich Regeln für die Behandlung nonverbaler Aspekte des Gesprächs“ (Lamnek 2003: 108), wie Pausen oder Störungen aufgestellt werden. Die Transkription wurde mit folgenden Regeln durchgeführt:

Transkriptionsregeln

- vollständige und wörtliche Transkription
- Symbol „I“ für Interviewer, „MA“ für Mitarbeiter bzw. in der Geschäftsstelle der Entgeltkommission, „TL“ für Tagesstättenleitung, „TR“ für Träger, „JA“ für Jugendamt, „Herr Y“ bzw. „Frau X“ für Landesjugendamt, „DV“ für Dachverband, „QE“ für Qualitätsentwicklung, „QM“ für Qualitätsmanagement
- (kurze Pause) Schweigen der Person (2-3 Sek.)
(lange Pause) Schweigen der Person (ab 3 Sek.)
und äh dann „äh“ ohne Unterbrechung des Redeflusses
und...äh...dann „äh“ mit kurzer Verzögerung des Redeflusses
und – weil das ist „-“ bei abrupter Unterbrechung des Satzes bzw. unvollständiger Satz
und dann... „...“ bei Verzögerung des Redeflusses, kurze Unterbrechung
und, und Wortwiederholung
(lacht) Person lacht
(Störung wegen...) Interview wird unterbrochen, wenn möglich Grund der Störung angeben
- Zeilennummerierung bei 1 beginnen
- zunächst Ort des Interviews angeben, ggf. auch den Titel der befragten Person (z.B. HPT6.MA1)
- Funktion in der Einrichtung und Berufsbezeichnung des Befragten angeben

Informationen, Personennamen, angegebene Träger, Vereinsnamen sowie Stadtteile wurden dabei mit neutralen Begriffen ersetzt und somit anonymisiert. Äußerungen im Dialekt wurden übernommen, da sie meist in emotionalen Aussagen auftauchten und so von Aufregung oder auch Amüsement zeugen können. Pausen oder „äh“ zeigen

Unsicherheit, Überlegung oder inneres Durcheinander und wurden daher ebenfalls als notwendig für die richtige Lesbarkeit eingestuft. Abschließend wurden die Skripte noch einmal auf Widersprüchlichkeiten und Fehler kontrolliert und diese, wenn möglich, ebenfalls behoben (vgl. Lamnek 2003: 108). Die vollständigen Interviewskripte sind im Anhang der Studie zu finden.

Nachdem die Grundlage für die gesamte Auswertung, nämlich die Interviewtexte, schriftlich festgehalten waren, konnte mit der ersten Phase der Analyse begonnen werden: der Einzelfallauswertung.

2.4.4.2 Die Einzelfallauswertung

„Ein (...) Charakteristikum qualitativer Forschung ist die intensive Analyse von einzelnen Fällen.“ (Steinke 1999: 36) Als Einzelfall wird in der vorliegenden Auswertung zunächst jeder einzelne Befragte in den Heilpädagogischen Tagesstätten verstanden. Um dem Material der Datenerhebung gerecht zu werden, wurden als erster Schritt diese einzelnen Interviews analysiert. Zuerst waren Nebensächlichkeiten aus den Abschriften zu entfernen und zentrale Aussagen in den Interviewprotokollen auffällig zu markieren (vgl. Vorgehen mit Lamnek 1993: 108f.). Die **zentralen Aussagen** wurden dem Interviewprotokoll entnommen, um dann Kategorien zugeordnet zu werden. In der vorliegenden Analyse sind Kategorien kurze, prägnante Zusammenfassungen einzelner Aussagen der Interviewten. Das so entstandene Kategoriensystem spielt eine entscheidende Rolle für die Vergleichbarkeit der Ergebnisse und für die Abschätzung der Reliabilität der Auswertung (vgl. Mayring 2003: 44).

Zu Beginn der Einzelfallauswertung ließen sich aus den Textpassagen heraus sehr viele neue Kategorien zusammenfassen, die zu einzelnen Oberpunkten geordnet wurden. Aussagen der Befragten zum Beispiel zu den Auswirkungen von Qualitätsentwicklung in ihrer Einrichtung wurden, egal ob negativ oder positiv, unter dem Oberpunkt **„Kategorie 6: Auswirkungen“** gesammelt. Dabei bildeten sich die Oberpunkte der Kategorien einerseits entlang des Leitfadens der Datenerhebung, andererseits aber auch durch die getroffenen Aussagen der Gesprächspartner. So ergab sich die **„Kategorie 15: Veränderungen für die Einrichtungen“**, ohne dass eine konkrete Frage im Leitfaden darauf abgezielt hätte. Vor allem die Unterpunkte wurden induktiv nach der Sichtung des Materials entwickelt. Nach einigen ersten Analysen der Interviews zeigten sich zunehmend Übereinstimmungen in den Kategorien und Unterpunkten, obwohl auch zu dem späteren Zeitpunkt der Auswertungsphase stets neue Gesichtspunkte, die bisher in dieser Form niemand der Befragten genannt hatte, auftauchten.

Basierend auf jenen ersten Markierungen und Zuordnungen der Aussagen der Befragten entstand eine **Themenmatrix**, die alle angesprochenen Themen während der Interviewverläufe in einem Überblick darstellt. Die Themenmatrix ist die Grundlage für die weiteren Schritte während der Auswertung. Abschließend zur Erstellung der Themenmatrix wurde in einem ersten Kontrollschritt der gesamte Interviewtext des /der jeweiligen Befragten nochmals durchgegangen und mit den Ergebnissen in der Themenmatrix verglichen. (vgl. Lamnek 1993: 109)

Der nächste Schritt bei der Einzelfallauswertung war nun die **Notiz der Auffälligkeiten und der Besonderheiten**, die bei der näheren Betrachtung der Interviewverläufe und Antworten eindeutig wurden. Das Postskriptum der Interviews und der Kontext des

Einzelfalles konnten dabei immer wieder zu Rate gezogen werden. Aussagen wurden auf ihre Widersprüchlichkeit untersucht. Es wurde überprüft, ob der Befragte alle Fragen beantwortete und die Gründe dafür gesucht, wenn dies nicht zutraf. Ebenso von Interesse war, welches Thema für den Befragten im Vordergrund stand, also wo er seinen Schwerpunkt im Interview setzte. Als Ergebnis der Phase der Einzelfallauswertung entstand zum einen eine Themenmatrix aller Interviewten und zum anderen ein Überblick über die Auffälligkeiten und interessanten Zusammenhänge in den Antworten der einzelnen Befragten sowie über den Kontext, in dem sie entstanden. Erste typische Ausprägungen der Interviewten lassen sich bereits erkennen.

2.4.4.3 Die Fallauswertung

Die vorliegende Auswertung sieht als Fall eine einzelne Heilpädagogische Tagesstätte. Die Interviews innerhalb der neun Einrichtungen zusammenfassend zu analysieren erscheint sinnvoll, da nur infolge eines solchen Vergleiches der Kontext der Aussagen die angemessene Bedeutung gewinnen kann. Das hilft, „Institutionen genauer zu analysieren, da sie die Innenschicht, das Handlungsverständnis unterhalb der Regeln institutioneller Strukturen“ freilegen (Mayring 2002: 44). In der Phase der Fallauswertung wurden die **Ergebnisse aller Einzelfallauswertung einer Heilpädagogischen Tagesstätte miteinander verglichen**, deutliche Unterschiede und Auffälligkeiten innerhalb der Einrichtung bemerkt und notiert. Zu diesem Zwecke wurde die Themenmatrix der jeweiligen HPT hinzugezogen. Mehrfachnennungen, Häufungen und Unterschiede in den Aussagen der Befragten ließen sich auf diese Weise erkennen. Es stellt keinen Gegensatz zu qualitativen Paradigmen dar, dass hier die Ergebnisse in geringem Maße quantifiziert werden (vgl. Strauss 1994: 26). „Auch in qualitativ orientierten humanwissenschaftlichen Untersuchungen können (...) die Voraussetzungen für sinnvolle Quantifizierungen zur Absicherung und Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse geschaffen werden.“ (Mayring 2002: 38) Solch ein Auswertungsschritt verdeutlicht vorrangig Dringlichkeit und Wichtigkeit der Aussagen (vgl. Früh in Hoffmeyer-Zlotnik 1992: 60). Der Kontext der Einrichtung wurde bei den einzelnen Analyseschritten immer wieder hinzugezogen. Um die Vergleichbarkeit der einzelnen Fallauswertungen, also der Ergebnisse in den Heilpädagogischen Tagesstätten, zu erhöhen und zu vereinfachen, waren folgende elf Schwerpunktfragen in allen Fallanalysen zu beantworten:

Schwerpunktfragen der Fallauswertung

- Zum Konzept der QE: welche Jahreszahlen werden für den Beginn genannt? Verwenden alle dieselben Begriffe? Setzen alle den Schwerpunkt des Konzeptes gleich? Beschreiben alle den Ablauf von QE gleich? Ist nun klar, wie QE hier abläuft?
- Stimmen die Motive für QE überein?
- Stimmen die genannten Auswirkungen überein?
- Welche Rolle spielen die/der Qualitätsbeauftragte, die Leitungen, der Träger?
- Wie wird die Rolle der MitarbeiterInnen gesehen?
- Wie wird die Rolle der Eltern/Kinder gesehen?
- Wie wird mit Widerständen umgegangen?
- Stimmen die gegenseitigen Einschätzungen überein?
- Entsprechen die Vorstellungen eines sinnvollen Konzeptes dem in der Einrichtung?
- Wo wird die Hauptverantwortung für QE gesehen?
- Welche Rolle spielt das Jugendamt, die öffentliche Seite?

Zur Kontrolle wurden die Interviewtexte nach Abschluss der Analyse der einzelnen Fälle mit den Ergebnissen wiederum verglichen und gegebenenfalls korrigiert. Die Fallauswertung dienten als Grundlage, einzelne Ausprägungen in den

Heilpädagogischen Tagesstätten zu erkennen, interessante Zusammenhänge zu finden und erste typische Ausprägungen in den Tagesstätten zu erfassen.

2.4.4.4 Die fallübergreifende Auswertung

Die Phase der fallübergreifenden Auswertung einer Inhaltsanalyse verfolgt allgemein das Ziel, die Ergebnisse der Fallauswertung in einen größeren Zusammenhang zu stellen (vgl. Mayring 2002: 44). Die **Ergebnisse der Auswertung der neun Heilpädagogischen Tagesstätten** wurden folglich **untereinander verglichen**, um „im Vergleich der erhobenen Interviewtexte das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten“ (Meuser/Nagel in Mayer 2004: 46). Der erste Schritt der Phase war ein **fallübergreifender Kategorienvergleich**. Die Kategorien, die aus der Einzelfallauswertung heraus entstanden waren und somit die Antworten und Themen der Interviews widerspiegeln, wurden gegenübergestellt. Mehrfachnennungen, Ähnlichkeiten oder Unterschiede mussten erfasst werden. Der anschließende Auswertungsschritt **verglich die Schwerpunkte der Fallauswertung** und die verschiedenen Kontexte der Einrichtungen miteinander und ermöglichte es somit, Unterschiede aber auch Ähnlichkeiten in den Einrichtungen bezüglich der Thematik Qualitätsentwicklung zu erkennen. Die Fallanalysen zeigten auf, dass **verschiedene Qualitätsentwicklungsmodelle** in den Einrichtungen umgesetzt werden. Sie können unter folgende drei Oberbegriffe zusammengefasst werden: „Handbuch“, „Zertifikat“ und „einrichtungsspezifisch“. Zu jedem der drei Konzepte wurde eine Themenmatrix aus den jeweiligen Tagesstätten gebildet, die dieses umsetzen. Anhand der Ergebnisse wurden Unterschiede und Auffälligkeiten, die im Zusammenhang mit dem umgesetzten Qualitätsentwicklungsmodell stehen, interpretierbar. Zwei weitere Themenmatrizen, gebildet aus der **beruflichen Funktion** „MitarbeiterIn“ und „Leitungsebene“, ermöglichten, Differenzen in den Funktionsgruppen der Befragten festzustellen und in diesem Verhältnis zu betrachten. In der fallübergreifenden Auswertung standen zwei Fragen im Mittelpunkt, die aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse aus dem allgemeinen Kategorienvergleich, aus der Gegenüberstellung der Antworten der beiden Funktionsgruppen und der Antworten in Einrichtungen mit den verschiedenen Qualitätsentwicklungskonzepten sowie der Schwerpunkte der Fallauswertung, beantwortbar wurden.

Schwerpunktfragen der fallübergreifenden Auswertung:

- Wird der Veränderungsbedarf für QE ähnlich beurteilt, wahrgenommen?
- Werden die Voraussetzungen für QE ähnlich beurteilt, wahrgenommen?

Die Fragen waren von besonderem Erkenntnisinteresse für die gesamte Studie und verdienten daher besondere Aufmerksamkeit. Deutlich erkannte man in der Phase erste Probleme der Qualitätsentwicklung in der Praxis. Bevor die Ergebnisse und Erkenntnisse der fallübergreifenden Auswertung zusammengefasst und veranschaulicht werden konnten, mussten sie zur nochmaligen Kontrolle mit den Ergebnissen aus den einzelnen Fallauswertung verglichen werden.

2.4.4.5 Die Typisierung

Nach Mayring ist die Typisierung bei der qualitativen Inhaltsanalyse eine besondere Form der Strukturierung. Eine typisierende Strukturierung ist viel versprechend, da sie einzelne markante Ausprägungen im Material findet und diese genauer beschreibt. Drei Kriterien sind denkbar: **besonders extreme Ausprägungen, Ausprägungen von**

besonderem theoretischen Interesse sowie Ausprägungen, die im Material sehr häufig vorkommen. Repräsentative Beispiele belegen die typischen Ausprägungen (vgl. Mayring 2003: 90). Die Typisierung dient dem Interesse, Gegensätze in den Einrichtungen oder bei den Befragten zu finden. Ein solches Vorgehen bietet die Möglichkeit, darzustellen, wie unterschiedlich mit der Thematik „Qualitätsentwicklung“ umgegangen wird und welche Ausprägungen man in dem Feld der Praxis antrifft. Die Ausprägungen der typisierenden Strukturierung spielt in Kapitel 2.5.4, bei der Übertragbarkeit der Ergebnisse der Studie, eine entscheidende Rolle. Schon während der Phase der Einzelfallauswertung und der Fallauswertung erkannte man „Typen“ innerhalb des Datenmaterials, zum einen bei den einzelnen Befragten zum anderen aber auch bei einzelnen Einrichtungen. Zunächst wurden Ausprägungen, nach denen in den Texten gesucht werden sollte, festgelegt und schließlich einzelne Befragte bzw. Fälle als repräsentative Beispiele mit Zitaten notiert. In der Darstellung der Ergebnisse im Kapitel 2.5 findet sich der Auswertungsschritt bei den fallübergreifenden Ergebnissen, da für die Typisierung alle Ergebnisse aus den Einrichtungen als Grundlage dienten.

2.4.4.6 Die Auswertung des Umfeldes

Vier Interviews wurden mit Akteuren des Umfeldes der Einrichtungen geführt. Mit den Interviews wurde exakt so verfahren, wie in der Phase der Einzelfallauswertung mit den Interviewtexten der Einrichtungen: zentrale Aussagen wurden markiert und neue Kategorien aufgestellt bzw. bestehenden zugeordnet, so dass eine eigene **Themenmatrix für das Umfeld** entstand. Abschließend wurde sie nochmals mit den Interviewtexten zur Kontrolle verglichen, Auffälligkeiten und Besonderheiten notiert, sowie Postskriptum und Kontext hinzugezogen. Die Themenmatrix war Grundlage, um Mehrfachnennungen und Unterschiede bei den Aussagen der Umweltakteure herauszuarbeiten. Wiederum musste der Kontext der Aussagen hinzugezogen werden. Es zeigten sich bei diesem Schritt bereits **erste Erkenntnisse der Umfeldauswertung**, die abschließend mit den Ergebnissen der fallübergreifenden Auswertung verglichen wurden. So zeigte sich, welche Differenzen aber ebenfalls welche Übereinstimmungen zwischen den MitarbeiterInnen in den Einrichtungen und den Umweltakteuren bestehen. Ebenso war von Interesse, wie sich die gegenseitigen Einschätzungen der beiden Seiten gestalteten. Wie bei der fallübergreifenden Auswertung wurden in der Phase der Umfeldauswertung ebenfalls Problematiken und offene Fragen der Qualitätsentwicklung in der Praxis offensichtlich.

2.4.4.7 Die abschließende Interpretation

Den Abschluss der Auswertung der vorliegenden Studie bildet, wie im Auswertungsplan aufgezeigt, die Darstellung der Ergebnisse in angemessener und anschaulicher Form. Zu diesem Zweck wurden die Ergebnisse der einzelnen Heilpädagogischen Tagesstätten sowie die der einrichtungsübergreifenden und der Umfeldauswertung abgebildet und interpretiert. Abschließend folgen eine Präsentation der gesamten Ergebnisse hinsichtlich der Fragestellung der Untersuchung sowie eine Überprüfung der Übertragung auf den Bereich der Kindertagesstätten sowie der Kinder- und Jugendhilfe. Die letzten Schritte des Auswertungsplanes finden sich, aus Gründen der Übersichtlichkeit, im nächsten Kapitel.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

Nachdem der Ablaufplan ausführlich dargestellt und nachvollziehbar beschrieben wurde, ist das Kapitel des Vorgehens bei der Auswertung abgeschlossen. Offensichtlich geworden ist, welche Methoden der Auswertung zu Grunde liegen, wie diese individuell auf die vorliegende Untersuchung angepasst und welche logischen Schritte in der Auswertung vollzogen wurden. Im nächsten Kapitel wird mit der letzten Phase die Auswertung eines Forschungsvorhabens abgeschlossen: die Darstellung der Ergebnisse und deren Interpretation.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

Die Auswertung reduzierte und strukturierte das gewonnene Datenmaterial, so dass schließlich eine Interpretation der Ergebnisse möglich wurde. Die verschiedenen Darstellungen der einzelnen Schritte der Auswertung sind dabei in vier Bereiche zu unterteilen: die Ergebnisse in den einzelnen Heilpädagogischen Tagesstätten, die Ergebnisse der fallübergreifenden Auswertung, die Ergebnisse der Auswertung des Umfeldes sowie die Zusammenfassung dieser Ergebnisse und deren Übertragung auf andere Bereich der Kinder- und Jugendhilfe.

2.5.1 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse in den Heilpädagogischen Tagesstätten

Die Interviews in den einzelnen Heilpädagogischen Tagesstätten wurden auf wesentliche Aussagen reduziert und diese verschiedenen Kategorien zugeordnet. In den folgenden beispielhaften **Einzelfallauswertungen** der HPT1 und HPT2 kann man diesen Schritt nachvollziehen. Die Darstellung enthält die Kernaussagen jedes Interviews, die Zeilennummer, an der die Textstelle zu finden ist, sowie einen Vermerk zur Kategorie, zu der die Antwort zählt. Am Ende jeder Einzelfallauswertung werden Auffälligkeiten und Besonderheiten der Analyse sowie der Kontext des Interviews festgehalten. Die Auswertungen der Interviews aus HPT3 bis HPT9 finden sich aus Gründen der Übersichtlichkeit im Anhang der Studie. Ebenso im Anhang sind die vollständig transkribierten **Interviewtexte** enthalten, die diesem Analyseschritt zugrunde liegen.

Als Ergebnis der Einzelfallanalysen und der damit verbundenen Zuordnung der Antworten zu bestimmten Kategorien entstand eine **Themenmatrix**, die alle angesprochenen Themen der Interviews zusammenfasst und damit erkennen lässt, welchen inhaltlichen Verlauf die einzelnen Interviews nahmen. Die Darstellung dieser Matrix, die zunächst für die Heilpädagogischen Tagesstätten 1 bis 4 und schließlich für die Heilpädagogischen Tagesstätten 5 bis 9 abgebildet ist, folgt für den interessierten Leser im Anhang der Studie.

Anschließend an die Einzelfallauswertung wurden die **Fallauswertungen** der Heilpädagogischen Tagesstätten 1 bis 9 durchgeführt. Dieser Auswertungsschritt hält Auffälligkeiten sowie Unterschiede auch anhand von Schwerpunktfragen in der jeweiligen Einrichtung fest. Die ausführlichen Fallauswertungen der HPT1 und der HPT2 sind als Beispiel für die Vorgehensweise abgebildet. Die weiteren Analysen der Tagesstätten (HPT3 bis 9) sind im Anhang zusammengefasst.

Für die Übersichtlichkeit werden bei den einzelnen Ausführungen teilweise Abkürzungen verwendet: TL für Tagesstättenleitung, MA für MitarbeiterIn und TR für die/den Vertreter des Trägers.

2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen

HPT 1 Einzelfallauswertung

1. HPT 1. TL / QM-B Träger

Zeile	Zitat	Kategorie
8-10	Also ich denke wir sind auf einem sehr guten Stand, wir haben ein sehr gutes Qualitätsmanagement. Ja, also wir und der gesamte Trägerverein sind mit unserem QM-Handbuch ja zertifiziert worden. Damit wurde ungefähr 1997 begonnen.	K 1
15-18	Und momentan, ja, momentan sind wir wieder in einer Umbruchsituation mit unserem QM. Wir überlegen uns also wies weiter gehen kann, weil wir schon merken, dass des QM mit sehr viel Dokumentationsarbeit verbunden ist.	K1 K6
20-21	...aber die geht einfach oft über die eigentliche Arbeit so viel hinaus, dass der Aufwand dafür schon mehr ist als die eigentliche Kernarbeit.	K6
23-24	...und da merkt man, wie die Dokumentation die Kreativität und auch die Spontaneität einengt.	K6
30-32	Sondern dass man ganz individuell schaut, was wird in dieser Einrichtung gemacht, welches Konzept steht da auch dahinter und was kommt dabei raus.	K19
41-46	... dass wir unserer Arbeit einfach ganz transparent darstellen und auch nach außen vorzeigbar machen. ... damit wir uns nach außen, also wir und unsere Arbeit, präsentiert werden können. Der soziale Bereich hat sich verändert, und wir haben uns dem eben angepasst ... ich denk auch um in Konkurrenz bleiben zu können	K3
51-52	Und dann gibt es regelmäßig pädagogische Konferenzen...	K4
54-59	Da probier ich eben auf diesem Wege die Mitarbeiter in die Planungen für die Zukunft fest einzubinden. Dann gibt's natürlich Hauskonferenzen, in denen die Mitarbeiter ständig über den aktuellen Stand, über Veränderungen informiert werden, da ist auch Platz für Nachfragen, Ideen, Veränderungswünsche und schließlich gibt's jede Woche Fallteams in den einzelnen Gruppen, wo eben ganz fallbezogen gearbeitet wird.	K4
61-65	Die Eltern werden... jährlich einmal durch eine Kundenbefragung beteiligt, was eben um ihre Zufriedenheit geht. Da ham mir großen Rücklauf eigentlich und auch die Rückmeldungen sind sehr positiv...Ansonsten glaub ich ham die Eltern, also unser Klientel muss man da ja vor Augen haben, nicht	K5 K6 E/K K8 E/K

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 1

	besondere Erwartungen ...an Qualitätsmanagement oder wissen auch nicht wirklich um was es da geht so genau.	
68-73	... durch die Audits, die internen und externen, die internen führe ich jährlich in den Einrichtungen durch als QM-B, und die externen werden ja durch den Zertifizierer durchgeführt. Da ist sicherlich die Kontinuität schon mal gewährleistet und dann eben durch Hauskonferenzen, also durch die ganzen Teambesprechungen und sicherlich liegt es dann auch in meiner Verantwortung als QM-B und auch als Leiter hier dafür zu sorgen, dass es eben auch gelebt wird des QM.	K2
76-78	Also ich sag immer, dass QM nicht etwas völlig neues, völlig revolutionierendes ist, sondern es wurde schon immer hier auch in der Einrichtung gemacht, nur wurde es eben nicht so systematisiert und nicht so festgehalten, wie es eben jetzt der Fall ist.	K6
81-83	Sicherlich wirkt sich die Dokumentation sehr stark auf die Arbeit aus. Also was ich ja schon gesagt hab, dass hier es teilweise nicht mehr in Relation steht.	K6
97	Ja, also zunächst mal war die Zufriedenheit im Team schon vor QM sehr hoch.	K6
100-102	Und wir versuchen ja auch, die Mitarbeiter bei uns zu halten, weil es ja auch die mit am entscheidendsten Personen in dem ganzen QM sind, sie müssen ja die Qualität transportieren.	K19
104-108	Und wir haben hier für die Mitarbeiter die Möglichkeit geboten, sich fortzubilden ..., das ist ja schließlich indirekt auch eine Qualitätssteigerung für uns, das Wissen der Mitarbeiter.	K20
108-109	Ob sich die Zufriedenheit jetzt wegen QM verändert hat, glaub ich nicht. Vielleicht ist manches klarer geworden...	K6
113-120	...ja, ich war dem Ganzen schon immer sehr aufgeschlossen gegenüber und ich hab mir eben erhofft, ja, dass alles klarer und nachvollziehbarer wird und dass man durch diese Transparenz auch leichter arbeiten kann. Und die Erwartungen sind auch in Erfüllung gegangen... Und was ich mir auch erwartet habe, ist dass die Arbeit mit dem Kind ganz klar dargestellt wird wie sie ist... Und dass man da darstellen kann, was man eben tut und warum auch, das hab ich mir schon erwartet.	K7
123	... das ist schwer zu sagen. Ich glaub ganz unterschiedlich und auch personenabhängig.	K8 MA
134-136	Also von dem her halten sich die Erwartungen der Eltern und Kinder bezüglich QE eher in Grenzen denk ich. Die haben andere Probleme, Sorgen, Bedürfnisse die da... im Vordergrund stehen.	K8 Elt/K K5
140-142	Ja, also ich führ ja die internen Audits in den Einrichtungen durch und bin da auch für alle Belange von QM der Ansprechpartner für die Einrichtungen, für die Leitungen. Bei der Einführungsphase war ich sehr oft in den Einrichtungen, um zu unterstützen um anzuleiten.	K10

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 1

147-151	Der Träger selbst, in dem Fall ja vor allem der Geschäftsführer, unterstützt die Einrichtungen natürlich auch vor allem bei der Einführungsphase und ich denk der erwartet vor allem...dass QM lebt, ja, dass des eben umgesetzt wird, was da entwickelt wurde und dass es sich auch weiterentwickelt. Dass es nicht stehen bleibt.	K10
154-159	Also ich denk die Zusammenarbeit ist ganz gut, ja, die wissen über unser QM Bescheid, waren da auch interessiert. Aber dass die direkten Einfluss darauf nehmen ist jetzt nicht der Fall. Die sind im Moment auch mit so Projekten wie Umbau statt Ausbau... und so beschäftigt, des is glaub ich im Moment die Priorität und weniger die einzelnen QM-Systeme in den Einrichtungen.	K11
163	Also Stichwort Flexibilisierung...	K15
171	Und hier denk ich liegt ganz viel Umbruch auch für die Einrichtungen.	K 15
173-174	Des ist schwierig, aber ich denk schon dass die einfach Transparenz erwarten und damit so ein Stückel weit Vergleichbarkeit der Einrichtungen.	K11
181-184	Ich glaub schon eine große Rolle, wobei da der Geschäftsführer schon mehr dazu sagen könnt, der führt die Verhandlungen. ...weil, des Interesse vom öffentlichen Träger ist ja da für QM und ich glaub schon, dass des, wenn's ums Geld geht auch entscheidend ist.	K11
189-190	...also ich denk schon dass die Verantwortung ganz klar bei den Einrichtungen liegt, bei den Mitarbeitern, vor allem bei der Leitung...	K12
193-194	Eine wichtige Rolle spielt da der QM-B, der ja den Prozess begleitet, anschiebt, ich als QM-B hab da ne große Verantwortung, fast schon zu groß...	K12 K16
199-201	Aber ich denk die Verantwortung liegt bei den Einrichtungen selbst, da kann auch der Träger oder des Jugendamt nicht viel einwirken, wenn des in den...Einrichtungen nicht läuft. Des is schon deren Aufgabe und ich denk da ghört die Verantwortung...ja auch hin.	K12 K16
203-204	...da gabs eine Vorlesung, die war sehr theoretisch...	K13
205-206	...bin ich eben geschult worden, also mehrmals hab ich Schulungen besucht, durch eine externe Unternehmensberatung eben als QM-B.	K14
212-214	Und Bücher, tja, mir war des praxisbezogene eigentlich wichtiger und ein, zwei Standardwerke, ja, hab ich schon auch zum Nachlesen, aber eigentlich hab ich mich da auf die Schulungen verlassen, und da hab ich eben auch wirklich profitieren können.	K14
217-222	Ja, ich denk es braucht Mitarbeiter, die mitmachen, die sich dem nicht entziehen wollen, sondern die des tragen und es braucht Schulungen für diese Mitarbeiter, damit die wissen wie sie dem QM begegnen, wie sies umsetzen sollen. ...ja, dass es ein prozessorientiertes Vorgehen braucht, also ein individuelles, dezentralisiertes Vorgehen	K19 K20

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 1

	wo das Produkt im Mittelpunkt steht und dem gilt eben das ganze Bemühen, dem Ergebnis.	
229	...dass mehr der Prozess, die Arbeit mit dem Kind im Vordergrund ist.	K19
231-235	...dass QM auf die Arbeit passt, dass sich QM der Arbeit und auch den Veränderungen anpassen kann. Und ja auch Veränderungen, wenn man an die Ressourcen denkt, also an die finanziellen, werden ja weniger, und daraus resultieren viele Veränderungen für die Einrichtungen, ja, da muss ein QM-System geeignet sein, mit den Veränderungen umzugehen.	K19 K15
238-242	Es braucht...sehr wohl einen Entscheidungsträger, der auch die Verantwortung übernimmt, aber ich denk es ist wichtig, dass die Mitarbeiter einbezogen sind, dass die beteiligt sind, dass die ernstgenommen werden, dass die respektiert werden.... Ich denk es bringt...einfach nichts, wenn QM von oben verordnet wird, wenn des eben dann deswegen nicht gelebt wird in der Einrichtung.	K18 K19
252-254	...also ich arbeite mit dem Träger sehr gut zusammen, auch mit den anderen Einrichtungen als QM-B, des läuft gut, des is ok so. Und auch mit dem Jugendamt – also ich kann mich nicht beschweren.	K16 TR, öff. Seite
263-264	Des is schwer zu sagen...weiß ich nicht genau, ich denk die wünschen sich auch Kooperation mit den Einrichtungen, bestimmt auch mehr Transparenz...	K17 öff. Seite
268-272	Ja, also bei manchen Einrichtungen weiß man und merkt man, die haben ein gutes QM und stehen auch dazu. Und die anderen haben da eben auch viele Ängste, und des ja auch teilweise zu Recht, wenn man sieht wie wenig Ressourcen da noch vorhanden sind für unseren Bereich, die wollen eben eher den Bestand sichern und sehen in diesen ganzen Umbrüchen einfach nur eine Bestandsgefährdung.	K17 HPT K15
278-280	Ja, also ich denk QM ist jetzt schon Thema, viel mehr Thema also noch zu meiner Zeit, so was ich so mitkrieg, und die Entwicklung is natürlich sinnvoll, weil's ja heute einfach zur Arbeit dazugehört.	K16 Ausb

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Im Interview wurden keine Fragen zu Informationsquellen (K9) und Veränderungswünsche beim Träger (K16) gestellt!
- Der Befragte nennt weniger positive Erwartungen an Qualitätsmanagement als erwartet (K6), da er dem Ganzen eigentlich sehr aufgeschlossen gegenüber steht.
- Zur Thematik hat er keine Bücher gelesen und keine Fortbildungen besucht (K14).
- Die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt beschreibt der TL deswegen als gut, weil sie aufgrund des Projektes „Flexibilisierung“ der Tagesstätten in engem Kontakt zueinander stehen.
- Die Zusammenarbeit mit dem Träger wird nicht sehr ausführlich beschrieben. Er selbst versteht sich als QM-B als Ansprechpartner für die Einrichtungen und dem Träger.

Schwerpunkt:

- Der TL betont vor allem, dass das QM-System der HPT bzw. beim Träger hin zur Prozessorientierung weiterentwickelt werden soll. Er beschreibt Grenzen des aktuellen Qualitätsmanagements und Schwierigkeiten der damit verbundenen Zertifizierung.
- Ebenso ist ihm wichtig zu vermitteln, dass sich das HPT-Konzept im Umbruch befindet.

Kontext:

- Seit 2000 ist der Sozialpädagoge (Abschluss: 1995) Tagesstättenleiter und übernimmt seit 1997 die Aufgaben des trägerübergreifenden Qualitätsbeauftragten.
- Er wirkte konzentriert und freundlich und schien an der Studie sowie an der QM-Diskussion allgemein und den Antworten in den anderen Einrichtungen interessiert.
- Der Befragte beschrieb den Träger als sehr innovativ und in diesem Zusammenhang Anfeindungen durch andere freie Träger und Einrichtungen.

2. HPT 1. MA 1

Zeile	Zitat	Kategorie
10-12	...viele, viele Dinge des QM-Handbuchs auch zu hinterfragen und des ist so der momentane Stand der Dinge. Also dieser, dieser Umbruch, wobei für uns immer noch des alte QM-Handbuch gilt. Also in der Form, wies jetzt ist für unsere Arbeit.	K1
15	Des wird dann jährlich auditiert...	K1
18-25	...dass man ja im sozialen Bereich irgendwann... begonnen wurde, der Arbeit Standards zu geben... Ich glaub es ist auch nötig, die Arbeit zu rechtfertigen vor den Kostenträgern, vor allem vor den Kostenträgern... um eine bestimmte Qualität nach außen auch darzustellen.	K3
27-28	...für mich jetzt persönlich als Gruppenpädagogin, ich hab eine... Tätigkeitsbeschreibung	K1
31-32	Dazu gehört...Zukunftsplanung, Fortbildung und so was.	K1
33-35	... ich weiß, dass der Leiter immer noch QM-Beauftragter ist, soweit ich weiß auch noch für den ganzen Träger und...ansonsten wüßt ich nicht, dass noch jemand aus der Mitarbeiterreihe noch dabei ist.	K4
36-37	Ich weiß des, was mich halt betrifft, das ist mir bekannt, des weiß ich auch. Darüber hinaus ...des weiß ich nicht.	K1
39-45	... dass wir ja...zertifiziert werden einmal im Jahr, da gibt's ja externe und interne. Und...da sind wir zum Beispiel mit dran beteiligt...zum anderen werden wir in Form von... Hauskonferenzen... immer auf den neuesten Stand der Dinge gehalten. Wir werden über diese Entwicklung, über Strategiekonferenzen...über diese organisatorischen Dinge immer auf den neuesten Stand der Dinge gehalten. Wir haben alle zwei Wochen Hauskonferenz und da werden wir durch den Leiter regelmäßig dann informiert.	K4

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 1

48-50	Wir haben jetzt...letztes Jahr und ich denk mal vor zwei Jahren auch gabs ne Befragung. Eine Qualitätsbefragung, kann man so nennen und ... des war... eine Form, die Eltern dran zu beteiligen.	K5
56-57	Und von denen, die zurückkamen, war des...durchwegs positiv.	K6
62-63	Des Vordergründige ist denk ich mal die Zertifizierung.	K2
71-74	...für mich für mich wars ne wichtige Richtlinie aus...auch um die Qualität meiner Arbeit zu sehen. Ich find das sehr wichtig, einfach um auch belegen zu können, was ich tue und ja, was ich leiste. Und auch ganz klar definiert zu haben, was sind meine Tätigkeiten hier, was ist Teil meines Berufes, was gehört nicht dazu. Auch um mich guten Gewissens abgrenzen zu können.	K6
75	...ich kenns nicht anders, des möchte ich damit sagen.	K6
79-80	Auf jeden Fall als Hilfe als Berufsanfänger.	K6
82-86	Ja, ich weiß nicht inwieweit des für jeden so präsent ist.... Inwieweit dieses QM-Handbuch und ...auch diese Richtlinien jedem präsent sind. Also ich denke mal, zu jeder Zeit, ist es einfach nicht präsent.... von daher...weiß ich net, inwieweit des zur Zufriedenheit oder Unzufriedenheit beiträgt. Kann ich so nicht sagen. Es ist nicht wirklich so Thema.	K1 K6 K8 MA
90-93	... also ich hab des von Anfang an so ein bisschen ... zweigeteilt gesehen Also ich hab die Notwendigkeit immer gesehen, davon war ich von Anfang an überzeugt auch... ich hab aber gleichzeitig immer gedacht, ob das so umsetzbar ist hier in der Praxis, grade in unserm Bereich. Ob des also machbar ist und... des hat sich dann auch irgendwo denk ich bestätigt.	K7
102-103	...ich denk mal, dass sich des QM der Gesellschaft, unserer Arbeit, unserem Tätigkeitsfeld unserm Klientel auch anpasst, weil sonst passt des einfach nicht mehr.	K19
108-109	...es tut sich ja sehr viel auch vom Jugendamt an Kürzungen... da geht's um Flexibilisierung...	K15
122-124	Also ich denk mal, dass der Leiter jetzt große Erwartungen hat, weil er ja als QM-B und als Mitgestalter des Ganzen...schon sehr engagiert war. Ob er es jetzt noch ist, kann ich so nicht sagen, weiß ich nicht.	K8
127-128	Momentan weiß ich nicht, ob er noch damit zufrieden ist oder ob sich seine Erwartungen erfüllt haben.	K8 TL
131-135	Ich glaub gar nicht dass die wissen, dass wir so was machen...also alles andere würd teilweise sogar zu weit gehen bei unseren Eltern. Ob vom Niveau der meisten Eltern und auch vom Interesse...für, für des was hier passiert, des sind so Dinge mit denen wir ja auch kämpfen in der Elternarbeit und von daher denk ich mal....nicht dass da viel Erwartung da ist.	K8 E/K K5
138-139	...Hauskonferenzen eben, also des QM-Handbuch selber halt, die Tätigkeitsbeschreibungen, des Profil...	K9
143-	...Supervision, ja, einmal im Monat und die zweiwöchigen	K9

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 1

144	Hauskonferenzen, Fallbesprechungen einmal die Woche. Wir haben auch sehr viel... Foren einfach, in denen wir uns austauschen können. Und wo man sich dann auch... immer wieder Rücksprache halten kann und immer wieder die Arbeit reflektieren kann.	
150-157	Kann ich nix zusagen, wüßt ich jetzt nicht... wir haben ja Betriebsversammlungen, wo halt eben alle dabei sind, das ist einmal im Jahr. Und da ist eben auch der Geschäftsführer mit dabei...zum einen ist natürlich der Geschäftsführer weit weg jetzt von uns Mitarbeitern vor Ort. Aber da es diese Treffen gibt und... da werden eben ganz wichtige Dinge auch auf den Tisch gebracht und auch besprochen und...des ist vielleicht so ein, so ein Teil davon.	K10
160-163	Ich mein der möchte natürlich, dass wir natürlich nach außen gut präsentieren. Ich mein der muss uns ja verkaufen....Er möchte natürlich mit viel Qualität dastehen...er möchte, dass wir konkurrenzfähig bleiben.	K10
172	...wollen die ne möglichst fundierte und nachvollziehbare Begründung von mir haben.	K11
174-175	Auch Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit mit den Berichten.	K11
177-178	Wüßt ich nicht, dass es da in der Hinsicht ne Zusammenarbeit gebe. ...da macht jeder so seins.	K11
180-181	Also ich schätze mal, ich weiß es nicht, ich vermute mal, dass es keine große Rolle spielt.	K11
186-188	...ich denk mal, dass die die meiste Initiative und die meiste Motivation und ...die denk ich mal haben wir als Einrichtung, natürlich wir als Mitarbeiter...gepusht natürlich von unserer Leitung	K12
189-192	Also die Eltern ganz wenig, die Kinder natürlich auch und vom Jugendamt seh ich auch keine große Initiative. Und vom Geschäftsführer der lässt des auch eher auf sich zukommen und auf die Leitungen.	K12
197-198	Ja ich war in diesem Sinne vorbereitet, dass ich wusste, dass es so was gibt. Also ich würd sagen Basics.	K13
203-204	Aber sonst...nicht übermäßig viel....Eigentlich wenig.	K13
207	...ich nutz das überhaupt nicht...	K14
223-224	Des denk ich mal des brauchts. Jemand der dann auch wirklich dran bleibt und...motiviert ist auch, des zu tun....diese Zeit...auch zu haben für Gespräche, für Teamkonferenzen .	K18 K20
239-243	...vielleicht mehr Kontakte der Sachbearbeiter vom Jugendamt zu uns jetzt selber... weil wir dann eben gar keinen Ansprechpartner haben, bzw. wechselnde Ansprechpartner, des ist eben keine Qualität.	K16 öff. Seite
254-260	...dass der Träger auch öfter hier erscheint in den Einrichtungen vor Ort...Also dieses persönliche...Ich denk mal da müsste viel mehr Kontakt sein	K16 TR
265-267	...dass der Träger vielleicht sich oftmals mehr Engagement wünscht vielleicht und auch ein bisschen	K17 TR

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 1

	mehr, ja...ich weiß nicht, wie ich's nennen soll, ehrenamtliche Tätigkeit. Über die Arbeitszeit hinaus mehr Motivation vielleicht...	
273-274	...vielleicht so was, dass man sich nicht so wichtig nehmen soll, hab ich auch manchmal das Gefühl.	K17 öff. Seite
277-279	Und andere Einrichtungen...da gibt's oftmals gar kein QM-Handbuch, die sind oft noch am entwickeln...	K17 HPT
284-285	Und insgesamt haben die Leute immer mehr des Gefühl, sie müssen immer mehr Zugeständnisse und Eingeständnisse machen.	K15
293-294	...ich denke mal, dass es ne hierarchische Struktur braucht.	K18
297-299	Ich bin ganz froh, wenn die Leitung ne bestimmte Verantwortung übernimmt und mich auch nach außen unterstützt und beschützt.... Und von daher seh ich so ne hierarchische Struktur schon hilfreich.	K18
301-302	Ich meine das Sozialpädagogikstudium, das ist so breit gefächert, letztendlich wird man auf keinen Bereich wirklich vorbereitet.	K16 Ausb
314-318	...dass des Jugendamt mehr in die Verantwortung gezogen wird ...Geschäftsführung auch. Dass wir dann natürlich entlastet werden. ...die Eltern, inwieweit da die Eltern miteinbezogen werden können, weiß ich nicht, aber ich denke mal, wenn jeder da so mehr beteiligt wäre und nicht nur wir des Interesse hätten, dann denk ich mal wäre es für uns leichter.	K16 Aufg.
324-325	...dass die QM-Entwicklung auch passt mit der Realität.	K19
331-332	...ich denke mal ne gewisse Motivation aller Mitarbeiter ist wichtig, damit des Ganze funktioniert.	K20

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Die Befragte wirkt bei der Beschreibung des Konzeptes von Qualitätsmanagement unsicher. Das Konzept sei nicht bei jedem präsent und kein Thema (K1).
- Sie äußert sich kritisch gegenüber dem Träger, der zu weit weg sei und mehr Verantwortung übernehmen müsse (K10, K17).
- Die Prozessverantwortung innerhalb des QM-Systems, die MitarbeiterInnen für einen jeweiligen Ablauf übernehmen müssen, ist für sie nur vorgeschoben, damit man den Mitarbeitern vorlügt, sie seien beteiligt bzw. hätten Verantwortung (289-294).
- Sie beschreibt mehr die fallbezogene Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite und ist scheinbar über weitere Kooperationsformen uninformatiert, ebenso wie über die Bedeutung der Entgeltverhandlung (K11).

Schwerpunkt:

- Der Befragten ist es wichtig, deutlich zu machen, dass sich das HPT-Konzept verändert und es aktuelle darum geht, den Bestand zu sichern und dafür zu kämpfen. Qualitätsmanagement muss sich dieser Lage anpassen.

Kontext:

- Die Sozialpädagogin (seit 2001) ist zum Zeitpunkt des Interviews drei Jahre als Gruppenpädagogin im Vorschulbereich in der Einrichtung tätig.
- Das QM-System hatte bereits Bestand, als sie ihre Arbeit aufnahm.

- Sie wirkte bemüht und freundlich, war über das Interview hinaus nicht an der Studie interessiert.

3. HPT 1. MA 2

Zeile	Zitat	Kategorie
12-14	...aus meiner Sicht hat sich...durch die Einführung des Qualitätsmanagement jetzt für die Mitarbeiter sag ma mal nicht grandios viel verändert.	K 6
15-17	Oft waren ganz ganz viele Sachen, die eigentlich schon da waren und die jetzt eigentlich nur noch festgeschrieben waren, ja.	K6
23-24	Also da hat sich was geändert in der Dokumentation. Es ist mehr geworden.	K6
34-35	Also es wird ständig überprüft und aktualisiert, die ganze Zeit. Da hat sich schon denk ich was verändert.	K6
42-44	...betrifft vorwiegend die Förderziele, die jetzt sagen wir mal noch...noch stärker...präsent einfach sind.	K6
52	Ja. Richtig genau. (auf Nachfragen nach Zertifizierung, Handbuch)	K1
55-59	Also soweit ich weiß ... war es wichtig, aufgrund der ganzen Umbruchsituation, die ja da war, also jetzt...Einsparungen der Stadt ...da war einfach ein ganz großer Umbruch da, dass man die Qualität eben stark - stärker nach außen trägt. Dass die einfach stärker dokumentiert wird, dass klar ist, was hier alles läuft.	K3
65-66	...sichergestellt eben ja in pädagogischen Konferenzen...	K2
70-71	...eigentlich sind wir ja im Kontakt mit der Leitung, also da...ist ja auch jedenfalls schon mal die Verbindung da.	K2
83	Ja, die (die Audits, Anm.) finden jährlich statt.	K2
100-101	...eigentlich fast gezwungen sind uns des regelmäßig im Alltag anzuschauen.	K6
106-108	Also des weiß ich nicht, dazu könnte ich jetzt wirklich nichts sagen. Also jetzt aber auch nicht negativ ausgewirkt, ne. Also es ist einfach Arbeitsbelastung, die hinzukommt und des kann man natürlich auch teilweise negativ werten	K6
110-114	Also des kann ich nicht sagen, weil diese... Kundenbefragungen eigentlich dann auch erst stattfanden, als des eingeführt wurde, also kann ich jetzt nicht sagen, wie die Kundenbefragungen vorher waren. Aber ich weiß eigentlich, dass seit ich hier arbeite, immer eine hohe Zufriedenheit herrscht bei den Eltern.	K6 K5
117-121	Da hatt ich keinerlei Erwartungen, weil des war ein Thema, was mich überhaupt nicht interessiert hat. Also ich kann da nur von mir selber ausgehen, dass ich immer bestrebt bin, eine qualitative Arbeit zu leisten. Weil des ist ja für einen selber zufrieden stellend. Und ...insofern denk ich schon, dass des Qualitätsmanagement mich da zufrieden macht auch.	K7
123	Ja, natürlich. (weil man die Arbeit belegen kann, Anm.)	K6
125-	...ziemlich hohe Erwartungen...ganz großes Interesse...	K8 TL

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 1

126		
134-135	...die Eltern stecken sich ja in der Elternarbeit selber auch Ziele, die sie für sich erreichen wollen...	K8 Elt
141	Sondern es ist auch so, dass die Kinder selbst sich Ziele setzen, zu erreichen versuchen.	K8 Kind
147-148	...die ganze Zeit im ganzen Prozess auch bei der Zielsetzung und ... deren Überprüfung.	K5
151	...insofern als wir natürlich...eigene Inputs bringen...	K4
155	...also ich erinnere mich jetzt momentan nur an diese letzte...pädagogische Konferenz und die war vor über einen Jahr irgendwann.	K4
161-162	Indem ich des Handbuch anschau, wahrscheinlich. Oder dann...die Leitung befrage.	K9
165-166	...das ist jetzt eigentlich wenig Zusammenarbeit, also jetzt von mir. Also des läuft wiederum über die Leitung.	K10
167-171	...als des so anfang so anzurollen, da hatten wir also wahnsinnig viel Fortbildungen, pädagogische Konferenzen zu dem Thema und da hat der Geschäftsführer mitgewirkt natürlich, als des eingeführt wurde und die Mitarbeiter eingeführt und informiert wurden. Aber jetzt ist eigentlich eher so, dass des direkt nicht statt findet, momentan.	K10
175	...dass wir die Qualität bestmöglichst umsetzen natürlich.	K10
179	Also da bin ich jetzt überfragt....Mit dem Jugendamt findet natürlich statt in Form von Hilfeplänen...	K11
193	Dass des Kind schnell draußen ist und dass es ...wenig kostet.	K1 K17 öff. Seite
195	...und dieses alles um zu kontrollieren auch...	K11
201	Also sicherlich ne ganz große...	K11
210	Ja, also so scheint des auszusehen. (dass die Einrichtungen von QE in der Verhandlung profitieren, Anm.)	K11
214	...die Mitarbeiter tragen die größte Aufgabe...	K12
217	...Leitung ist dafür verantwortlich...	K12
224-227	...Träger ...muss wiederum darauf schauen, dass die Leitungen in ihren Häusern auch entsprechend durchsetzen und muss es eben nach außen vertreten, also gegenüber Jugendamt und so weiter und so fort.	K12
227-230	... des Jugendamt...trägt auch ne Verantwortung indem es also... letztlich auch dafür sorgt...nicht unnötig Gelder da verschleudert werden, also dass des auch schaut... hat des Kind denn hier wirklich den richtigen Platz...	K12
235	...letztendlich...also sie müssen ja mitarbeiten...	K12 Elt
248-249	Nein...es hat mich ehrlich gesagt überhaupt nicht interessiert.	K13
253	...nutze ich nicht...	K14
260	...in der Einrichtung muss ein guter Teamgeist herrschen.	K20
261-262	...muss des möglich sein, dass die – und gefördert werden, dass die Mitarbeiter eigenes einbringen...	K20
263-264	...und sie müssten da auch auf ein offenes Ohr stoßen.	K20
267-	...Möglichkeit da sein, dass die Mitarbeiter Verantwortung	K18

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 1

268	übernehmen können.	
269-270	... aber ich denk ne gute Qualifikation muss da sein.	K20
271-272	...nur so einseitig von oben alles bestimmt wird, dann glaub ich läuft da nicht besonders viel.	K19
278-279	Oder dass eben Mitarbeiter zu Fortbildungen angeregt werden...	K20
285-286	...auch ein bisschen mehr Transparenz und Dialog wünschen.	K16 öff. Seite
292-295	Also es ist eher so, dass ich des Gefühl habe, Kosten sparen, Kosten sparen, Kosten sparen....es wird eigentlich gar nicht gesehen, hab ich manchmal den Eindruck, was tatsächlich geleistet wird, was wichtig wäre....	K11 K16 öff. Seite K15
300-301	Und wir kriegen dann halt oft einfach so die Meldung, ja des geht jetzt nicht mehr und des ist noch zusätzlich vonnöten.	K16 TR
319-322	...in letzter Zeit hab ich jetzt wenig Rückmeldungen bekommen. Ich hab nur gehört, dass die sich größtenteils unter erschwerten Bedingungen arbeiten müssen, als wir des tun, uns geht's also eigentlich ganz gut. Kann des aber nicht – keine Ahnung....	K17 HPT
325-328	Also ich denk, die würden sich auf jeden Fall auch ne gute Zusammenarbeit und Transparenz wünschen, nehm ich mal an. Ich weiß jetzt nicht, inwieweit die da zufrieden sind ...aber ich denk auf jeden Fall, dass die des sich wünschen würden. Aber ich kann nicht sagen ob, ob ihnen des jetzt reicht, was da da ist.	K17 öff. Seite K17 TR
332-334	...muss ja nicht unbedingt gleich Schwerpunkt sein, aber ich denke, dass man was davon gehört hat, würd ich schon sagen, dass des Sinn macht heutzutage auf jeden Fall.	K16 Ausb.
343-344	Ne, macht schon Sinn so die Aufgabenverteilung.	K16 Auf.
349-351	Kennzeichen von ner schlechten Qualitätsentwicklung...wenn die Ziele...nicht wirklich konkret sichtbar werden.	K19
352-357	...nicht irgendwie abgehoben...zum einen realistisch ist durchzusetzen...dann eben auch dokumentiert wird, was tatsächlich passiert ist und nicht irgendwas anderes.	K19
358-359	...die muss halt eigentlich auch immer fortschreiten.	K19
365-367	...aber vorwiegend muss des von der Basis herkommen und dann eigentlich eher andersrum seinen Niederschlag in der Dokumentation finden.	K19
374-375	...dass des noch realistisch ist, was man von nem Mitarbeiter verlangt.	K19

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- MA2 bemerkt kaum Veränderungen durch das QM-System im Alltag (K6).
- Sie hat kein spezielle Interesse und auch keine Erwartungen an Qualitätsentwicklung, aber einen eigene Anspruch einer qualitativ guten Arbeit (K7).
- Die Eltern haben Erwartungen an Zielerreichung (K8), sind beteiligt an Zielfestlegung und verantwortlich für eine Kooperation mit der Einrichtung (K12).

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 1

- Um die Fragen nach Voraussetzungen (259) und nach Veränderungen bei der Aufgabenverteilung (337) für Qualitätsentwicklung zu beantworten, muss sie lange überlegen.
- Die letzte pädagogische Konferenz als Forum für Mitarbeit und Entwicklung „war vor einem Jahr oder so...“(155).
- Das große Interesse der Tagesstättenleitung an der Thematik hat sie nicht nachvollziehen können (127).
- Sie beschreibt Wünsche der öffentlichen Seite und des Trägers gleich (325-328)
- Qualitätsentwicklung ist für sie dann gut, wenn man darin die Ziele erkennt (349-351).

Schwerpunkt:

- MA2 setzt ihren Schwerpunkt im Interviewverlauf auf die notwendigen Förderpläne für die Kinder und auf klare Zielsetzungen.

Kontext:

- Die Sozialpädagogin, die 1994 das Studium beendet hat, ist ebenso seit 1994 Gruppenpädagogin im Grundschulbereich in der Einrichtung.
- Schon seit der Einführung von QM ist sie demnach in der Einrichtung tätig.
- Vor dem Interview holte sie sich aus dem Pädagogenzimmer, in dem die Befragungen stattfinden, noch Informationen zur Vorbereitung.

4. HPT 1. MA3

Zeile	Zitat	Kategorie
10	Und ich denk wir sind schon wieder in ner Phase...was nicht mehr so ernst genommen wird.	K1
12	...Gefahr, sag ich auch ganz offen, dass es wieder in den Hintergrund tritt...	K1
15	Wir sind ja zertifiziert, also des QM-Handbuch.	K1
29-34	... also unsere Arbeit darstellen und die auch nach außen hin sichtbar zu machen. Des war absolut des Motiv. Also wir selber wollten unsere Arbeit darstellen, es war aber auch die Anforderung von außen, vom Kostenträger, also Jugendamtseite. Mussten wir des schon dokumentieren.	K3
38	...interne Audits...	K2
44-45	...gewährleistet wird des auch durch die Leitung, der als QM-B und gleichzeitig Leiter hier, natürlich verstärkt ein Auge drauf hat.	K2
49-57	Beteiligt sind sie erst mal dadurch, dass sie diese ganzen Vorgaben erfüllen müssen. Also sie müssen bestimmte Vorlagen benutzen des ist so des eine...sie sind auch beim internen und auch beim externen Audit beteiligt...sie werden immer wieder informiert über den neuesten Stand, also was jetzt wieder geplant wird., was die mittlere Führungsebene bespricht...also sie sind immer informiert, beteiligt insofern, dass sie jetzt wieder was Neues entwickeln, eher weniger. Sie sind eher sozusagen die Nutznießer des QM-Systems.	K4
59Elternfragebogen....	K5
71-72	...wie sind sie noch beteiligt...also so direkt dann nicht mehr.	K5

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 1

74	...die Kinder beteiligt nicht.	K5
80-82	...dass die Unterlagen, also die Vorlagen, die wir benutzen sollen, sind klarer. Es ist Ruhe eingekehrt und es wird übersichtlicher. Es ist nicht mehr so beliebig, sondern ich hab so nen richtigen Leitfaden, was ich tun ... kann und muss. Es ist einfacher geworden.	K6
85-88	... es ist...überprüfbarer. ... also wir sind bewusster daran, die Ziele zu formulieren und dann auch zu verfolgen oder zu überprüfen.	K6
90-93	Ganz unterschiedlich. Die einen erleben des als sehr hilfreich, des ist persönlichkeitsabhängig, diese erleben hilfreich, so ne Vorlage zu haben, weil dann können sie sich aufs Wesentliche konzentrieren. Und andere stöhnen natürlich unter dieser Dokumentationsflut.	K6
98	Des ist schwierig zu sagen, weil da bräucht ich einen vorher-nachher Vergleich.	K6
104-110	Die Erwartungen waren schon, alles mal festzuhalten, was wir sowieso schon alles tun. Es war nie dokumentiert, also nicht ausreichend....Und diese Erwartung hatt ich auch, dass des wirklich des abbildet, was wir tun und dass wir nicht schönen. ...Des war die Erwartung, die ist auch erfüllt worden.	K7
113	...ich merk nur, dass es auch manchmal die Kreativität sehr einschränkt.	K6
127-128	Also er er sieht des ähnlich wie ich, dass er auch findet, des mit der Kreativität. Als QM-B...steht er auch dahinter und kämpft auch sehr dafür, dass in den Audits, dass des was in den Audits festgestellt wird, dann auch erledigt wird.	K8 TL
134-136	Des geht an den Eltern so vorbei. ...Den Eltern ist des eigentlich egal. ...würden die gar nicht verstehen. Die wollen ihre Kinder gut betreut haben und mit QM glaub ich wollen sie sich nicht befassen.	K8 Elt K5
141	QM-Handbuch	K9
144	...bei den internen Audits...	K9
145-146	Sondern des ist einfach auch schon etabliert, wie wir nach QM arbeiten.	K1
151-152	...als wir in der Entstehungsphase waren, war des sehr eng kommuniziert.	K10
158-161	...die Geschäftsführung hat schon so die Erwartung, dass wir ein transparentes System haben, dass wir was bieten können, dem Kostenträger gegenüber also ne Beschreibung unserer Arbeit, des schon. Und ich denk auch, dass des jetzt etabliert ist und es ist im Moment kein Thema mehr. Also QM ist im Moment kein vordergründiges Thema mehr. Aus dem Grund sind wir, des nehm ich jetzt mal an von der Geschäftsleitung, weil's etabliert ist...	K10
164-165	Des läuft hauptsächlich über...die stellvertretende Geschäftsführung. Also der Geschäftsführer und die stellvertretende Geschäftsführung....	K11
168-171	Und die kennen uns auch und wir sind, also wir sind bekannt. Aber der Kontakt, des kann ich nur schwer sagen, weil ich krieg was mit bei den Besprechungen, aber da kann	K11

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 1

	ich wenig dazu sagen. Weil die kennen ja unser QM-Handbuch, also des wird schon auch kommuniziert.	
173-179	Flexibilisierung ist ja ein Thema. Und da war schon der Anspruch da, dass wir ein Konzept vorstellen...zur Flexibilisierung. Aber dass die auf unser QM-System direkt achten, also die Erwartung ist nicht da. Dazu geht des alles zu schnell. Also wenn wir unser bestehendes QM-System zeigen, ham die schon ne nächste Idee für ein nächstes Konzept für ne flexibilisierte Einrichtung. Also es überlebt sich alles so schnell.	K11 K15
181-186	...wer kein QM-Handbuch hat, ist sowieso schon mal weg vom Fenster, des ist ganz klar, ist ja auch ne gesetzlich Vorgabe, also den Umfang und Art der Arbeit zu dokumentieren ...des ist so wie ne Eintrittskarte. Also wenn ich des nicht vorweise, dann brauch ich gar nicht bei den Verhandlungen mitmachen. Was dann bei den Entgeltverhandlungen tatsächlich zieht, des ist vor allem des Verhandlungsgeschick vom Geschäftsführer...	K11 K3
192	...zentral der QM-B des Trägers...	K12
193-196	Wir natürlich indem wir danach arbeiten...die ...Verwaltungskraft bei uns, weil sie auch die ganzen Vorlagen betreut. Also lenkt und leitet sozusagen. (kurze Pause) Also ich denk eher, dass die gruppenübergreifenden Personen des im Auge haben als die Pädagogen.	K12
202	...die sind einfach nur die Nutznießer, aber sind nicht aktiv beteiligt.	K5
205	Überhaupt nicht.	K13
209-210	Und des hat erst funktioniert, als wir von außen jemanden dazugeholt haben.	K20
216	...nehm ich da gar nicht dran teil...	K14
221-222	War auch nicht meine Aufgabe.	K14
225-228	...dass schon mal ein guter Stand da ist an Personal, an Wissen, an Fachlichkeit – des ist schon mal ne gute Voraussetzung. Dann ein Team, des mitzieht, des auch Veränderungen möchte und nicht statisch in diesem alten System verhaftet ist.	K20
234	...dass jemand da ist, der drauf schaut...	K18
235-236	...Austausch ist wichtig...	K18
259-264	...des müsste im gemeinsames Niveau sein, des wär wünschenswert. Über alle Einrichtungen. Weil sonst gibt's Eifersüchteleien. Oder die einen, die ein gutes System haben werden vielleicht hochnäsiger. Also diese Unterschiede müssten weniger sein. Ne bessere Kooperation zwischen den Einrichtungen wär wünschenswert. Oder dass vom Kostenträger ein Standard vorgeben wär... alle wären vergleichbarer.	K16 öff. Seite K17 HPT
275	Kann ich jetzt nicht sagen, was die sagen würden.	K17 HPT
277-278	Wir sind eigentlich ganz gut in Kontakt, also wir heißt die Geschäftsführung.	K16 öff. Seite K16 TR

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 1

281	Kann ich mir jetzt auch nix vorstellen.	K17 öff. Seite
288- 289	Dass ses auf alle Fäll schon mal hören. Und des wird auch gemacht. Des ist auch schon selbstverständlich ein Thema, QM-Entwicklung.	K16 Ausb
298- 299	Des läuft so wies ist. Gut.	K16 Aufgab.
303	Immer wieder zu schauen, funktioniert noch, des zu hinterfragen.	K19
309- 310	Also ein gutes QM-System zeichnet sich durch Evaluation aus.	K19
311- 312	...die müssen einfach und gut verständlich anzuwenden sein, die Instrumente.	K19
314	...Motivation...	K20
314	Und dass die Verbindlichkeit da ist...	K19
321	...also es muss überwacht sein...	K19
329	Und der Blick nach außen...	K19
330- 331	...wo sind unsere Klienten, wo sind unsere Kunden, wo ist der Bedarf.	K19

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Die Befragte erwähnt, dass bei der neuen Zertifizierungsfirma der Geschäftsführer des Trägers Mitglied ist (26-27).
- Sie betont, dass sich Ideen auf Seiten des Jugendamtes sehr schnell überleben würden (176).
- Sie geht davon aus, dass ein QM-Handbuch gesetzlich vorgeschrieben ist (271-272 / 182-183).
- Die Mitarbeiterin äußert ihre Sorge, dass Qualitätsmanagement in der Einrichtung und beim Träger bald in Vergessenheit geraten könne (12).
- Veränderungsbedarf auf öffentlicher Seite oder auf Seite des Trägers nimmt sie nicht wahr (277-278).

Schwerpunkt:

- Der Befragte war vor allem wichtig zu betonen, dass Qualitätsentwicklung oder Qualitätsmanagement nicht in Vergessenheit geraten darf.

Kontext:

- MA3 ist seit 1987 Psychologin und seit 1992 als gruppenübergreifender Fachdienst in der Einrichtung tätig. Sie ist stellvertretende Leitung und war an der Erstellung des Handbuches in einem Arbeitskreis direkt beteiligt.
- Sie gibt sehr knappe, aber präzise Antworten und ist über dem Interview hinaus an der Studie interessiert.

HPT 2 Einzelfallauswertung

1. HPT 2. Träger

Zeile	Zitat	Kategorie
9	Also der Stand ist sehr unterschiedlich in den Einrichtungen.	K1
16	...für des QM-Handbuch, also des ist fertig bei uns im Prinzip...	K1
33-34	Also eine Wiederaufbereitung und Weiterentwicklung des Handbuchs. Also wir streben keine Zertifizierung an...	K1
36-37	Es ist jetzt schon so, dass des Stadtjugendamt, also die Stadt fordert, dass QM gemacht werden soll, des soll selbst finanziert werden.	K12
38	Des machen wir im internen Kreis, zu Beginn hatten wir Hilfe von außen...	K1
41-44	Also ich denk, es war eine Mischung zwischen, man weiß, dass es kommen wird und notwendig ist und gleichzeitig auch, es ist gut, des zu haben, warum soll man seine Qualität, die man macht und jeden Tag leistet auf Papier haben und vorzeigbar haben für denjenigen der nachfragt.	K3
51	In der kompletten Form, also für jede Einrichtung haben wir einen QM-B...	K4
58-59	...dass Prozesse überarbeitet werden. Und das geschieht aber im Team mit jedem Mitarbeiter, der in der Einrichtung arbeitet.	K4
61-62	Also wir haben momentan interne Audits, also Einrichtungen werden von anderen Einrichtungen mit also von QM-B der anderen Einrichtung da auditiert.	K2
66-67	Und des findet regelmäßig dann statt, wenn ein Prozess neu überarbeitet wurde und abgeschlossen wurde, dann findet des statt.	K2
71-72	Also wir hatten Hilfe von außen, von externen Leuten, die uns da unter die Arme gegriffen haben. Wobei ich selber sagen muss, des hat nicht viel gebracht...	K1
83-86	Also des ist so, dass wir generell diese Arbeit zusammen machen, die QM-Bs von jeder Einrichtung treffen sich mit mir zusammen, also die Termine leg ich meistens fest, ok, es ist Bedarf da oder ich höre, da geht's grade nicht weiter, oder der Austausch muss gewährleistet sein. Also wir treffen uns alle vier bis sechs Wochen.	K2
95-97	Gar nicht eigentlich. Also ich sag mal so, die Eltern und Kinder sind von demher dran beteiligt, dass sie von dem Qualitätsstandards profitieren, also des soll ja auch denen zu Gute kommen, deswegen machen wir des ja auch.	K5
101-102	Also die Eltern und Kinder wissen nicht, dass wir ein QM-Handbuch haben...	K5
105-106	...natürlich profitieren die Kinder davon, wenn wir unsere Arbeit gut strukturiert bzw. nachweisbar machen.	K5

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 2

109-110	...da besteht aber jetzt kein Wissen drum, überhaupt nicht. Also da sind auch keine Erwartungen an QM bei den Eltern und Kinder.	K5 K8 E/K
112-113	Unterschiedlich, weil des in den Einrichtungen noch unterschiedlich wahrgenommen wird.	K6 MA
116-118	...wird eher als Belastung angesehen. In manch anderen Einrichtungen hier ist des so, dass des durchaus als wertvoller Arbeitsinhalt betrachtet wird, wo man dann auch intensiver dran arbeitet.	K6 MA
119	...natürlich individuell pro Mitarbeiter, wie jeder das sieht.	K6 MA
123-124	Also die Zielerreichung denk ich ist ...durch die Arbeit am QM ... also des ist positiver geworden.	K6
140	...ist QM doch in den meisten Einrichtungen ein fester Bestandteil der Arbeit.	K1
144-145	Aber ich denke, es wird aufgenommen. Also ich würd jetzt nicht sagen positiv. Es ist ein Mitläufer.	K1
150-153	Dazwischen ist ziemlich viel in Sand gelaufen, fand ich. Es wurde auch zu viel Geld ausgegeben für was, was nicht sinnvoll ist. Da gabs auch viel Ärger. Dann gabs Geschäftsführer, der des Ding dann in die Ecke gestellt hat, der wollte damit überhaupt nichts zu tun haben, gut.	
154	...dass es mehr in den Alltag integriert wird...	K7
157	...selbstverständlicher Bestandteil unserer täglichen Arbeit...	K7
168	Das alles einfacher wird.	K8 TL, MA
170-171	Des ist auch des was mich jetzt ein bisschen dran stört, dass wir da gar keine finanzielle Unterstützung von außen kriegen.	K16 öff. Seite
180-181	...die Erwartungen von Vorstand und Geschäftsführer jetzt ist eben, dass es nicht vergessen wird und dran gearbeitet wird...	K10
185-188	...wird schon Wert drauf gelegt, dass es passiert. Aber es ist jetzt zum Beispiel auch die Frage, wenn ich ja wieder in Mutterschutz gehe, ob dann wieder niemand weiter macht, weil des sonst ja nicht finanziert werden kann.	K10
192	Also es ist eben so, dass eigentlich ich der Mittelsmann bin sozusagen...	K10
196-200	Also die Zusammenarbeit läuft sehr gut, also des ist gar kein Problem, weil mittlerweile auch wieder zwei Leitungen im Vorstand sitzen, des heißt man hat da auch ganz guten Kontakt, kennt sich auch, also des ist kein Vorstand von außerhalb, nur eine Person kommt von außen dazu. Also die Zusammenarbeit läuft sehr locker und eigentlich sehr gut...	K10
203-204	Gar nicht eigentlich. Also die wissen, dass wir des haben aber interessieren sich sowieso nicht dafür.	K11
206-209	Und bei Verhandlungen, Pflegesatzverhandlungen, jetzt für den Schulbereich, für die sozialpädagogischen Tagesgruppen ist es zwar so, dass QM verlangt wird, dass des als Stundensatz auch festgeschrieben wird aber nicht finanziert wird. Des find ich halt bescheuert.	K11

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 2

216	Die Quellen sind natürlich die Treffen mit den QM-Bs...	K9
227-228	Von den andern Einrichtungen weiß ich wenig, weil ich draußen bin aus der Alltagsarbeit.	K17 HPTs
232-235	Also ich sehe schon, dass eine Stadt München dafür verantwortlich ist, dass Qualität da ist und dass Qualität auch nachweisbar ist beziehungsweise die Qualität, die geleistet wird, auch anerkannt wird. Dafür seh ich die Stadt als Verantwortlichen. Aber da ist leider keiner, der sich dafür verantwortlich fühlt.	K12
242-244	Also ich denke, dass QM überhaupt läuft liegt am Interesse der Geschäftsführers und des Vorstandes und dann an den einzelnen engagierten Leuten, die sich dafür durchsetzen oder die auch dann...dem Ganzen eine Stimme geben...	K12
249	In meiner Ausbildung speziell überhaupt nicht.	K13
254-255	Also die consozial in Nürnberg, die Fachmesse für Soziale Arbeit eben auch, also was es da sehr viel gibt sind so Sachen wie Computerprogramme, gerade für QM.	K14
261-264	...also ich hab mir schon auch einige besorgt und mal gelesen und angeschaut, die einen verwirren eigentlich nur, die andern geben des eigentlich wieder, was man auch in normale Worte fassen kann ohne Begriffe wie Controlling, Management oder solche Sachen.	K14
266-267	...also des ist weniger hilfreich, da brauch ich kein Buch.	K14
270-271	Motivation und Interesse der Mitarbeiter. Des ist für mich der Hauptschlagpunkt. Also es steht und fällt mit den Mitarbeitern.	K20
275-276	Eigentlich brauchts nur eine treibende Kraft, die des so ein bisschen in die Hand nimmt.	K18
283-284	Ja, dass des QM nicht als Belastung und Mehrarbeit angesehen wird, sondern dass des einfach in der täglichen Arbeit mit verankert ist...	K19
302	Da würd ich mir wünschen, dass des Jugendamt mehr Interesse zeigt an QM überhaupt...	K16 öff. Seite
303-305	Der Kontakt zum Jugendamt – also die haben keine Zeit, die müssen so viele Sachen machen und die haben auch Stellen gekürzt bekommen, klar.	K11
316-319	Aber ich denke, die Stadt müsste mehr darauf achten, wenn sie schon verlangt, dass QM gemacht wird, dass es dann auch eine Möglichkeit gibt, jemanden zu finden, der auch finanziert wird über die Stadt mit. Also so, dass es im Pflegesatz berücksichtigt wird.	K16 öff. Seite
321-324	Also sie sollten positiv davon profitieren, was wir erarbeiten. Direkt involvieren in, ins QM – haben die Eltern glaub ich nichts davon, unsere Eltern haben genug mit ihren eigenen Problemen und Nöten und Ängsten und Sorgen zu tun, sonst wären die Kinder ja auch nicht hier.	K16 Elt K5 K19
327	Kostengünstiges Arbeiten mit schnellstmöglichem Erfolg.	K17 öff. Seite
334-335	Also inwieweit der paritätische Wohlfahrtsverband sich überhaupt noch interessiert, was wir QM mäßig machen	K17 DV

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 2

	weiß ich nicht.	
337	Also des ist bei uns vermischt, leider, dass man des nicht so trennen kann.	K17 TR
343-344	...einfach zu wissen, worum es da geht, was heißt QM, was kann auf mich zu kommen, wenn ich in eine Einrichtung komme, die QM betreibt.	K16 Ausb
351-352	Und wie gesagt, es fehlen viele Sachen, die Trägerschaft ist da nicht erfasst.	K10
356-358	...aber es muss einfach vorwärts gehen, es muss was passieren, so lang des in Köpfen der Mitarbeiter ist, da ist schon was erreicht.	K19

Bemerkung, Auffälligkeiten:

- Das Jugendamt sei selber sehr unter finanziellem Druck, daher benennt sie die Stadt München als verantwortlich.
- Die Hilfe von außen bezüglich der Umsetzung von Qualitätsentwicklung hat nach ihren Einschätzungen nach nicht viel gebracht. Sie zeigt sich damit sehr unzufrieden (70-71), da dafür zu viel Geld ausgegeben wurde (150).
- Der frühere GF hat das entwickelte Handbuch „in die Ecke gestellt“ und wollte daran nicht weiter arbeiten (150-153).
- Die Befragte fordert finanzielle Unterstützung von Qualitätsmanagement durch die öffentliche Seite, die Qualitätsentwicklung schließlich einfordere (316-319).
- Qualitätsmanagement bzw. die Arbeit am Handbuch sei in den Einrichtungen des Trägers nicht überall selbstverständlich.

Schwerpunkt:

- Vor allem thematisiert sie die notwendige finanzielle „Belohnung“ für Qualitätsmanagement durch die öffentliche Seite.
- Qualitätsmanagement muss ein selbstverständlicher Bestandteil der täglichen pädagogischen Arbeit werden.

Kontext:

- Die Dipl. Musiktherapeutin (Abschluss 1995) ist seit 1996 in der Einrichtung tätig und ab 1997 übernahm sie die Funktion der Tagesstättenleitung. Seit 2003 arbeitet sie in Teilzeit beim Träger und nimmt die Aufgaben der trägerübergreifenden Qualitätsbeauftragte wahr. Voraussichtlich ab Ende 2004 wird sie eine erneute Erziehungszeit antreten. Ihre Nachfolge in der Funktion des Qualitätsbeauftragten war zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht geregelt.
- Die Befragte war sehr interessiert und konzentriert, freundlich und bemüht.

2. HPT2. TL

Zeile	Zitat	Kategorie
8-12	...ich würde sagen, wir stecken noch in den Anfangsschuhen, wir haben zwar unser Grundgerüst, wir haben ja auch des Handbuch soweit fertig, aber jetzt wird des einfach überarbeitet und noch mal durch die Teams gegeben zum besprechen, einfach um des tatsächlich im Alltag einzubauen. Also bis jetzt lief ja eben nur die Erstellung und wirklich verknüpft mit dem Alltag haben wir des noch nicht.	K1
17	Des war zuerst extern begleitet hat dann zwischendrin ein	K1

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 2

	bissertl geruht...	
20	...des ging vom damaligen Vorstand aus...	K10
21-24	...ging da grad die Diskussionen drüber, dass irgendwelche Qualitätsmerkmale oder Prüfungsmerkmale auch im, im sozialen Bereich eingeführt werden sollen ähnlich wie im Pflegebereich und dann wurde des diskutiert und wir haben uns dann dafür entschieden, dass wir des machen, weil wir nicht warten wollten, bis des verlangt wird...	K3
28-34	Ja wir ham einen Qualitätszirkel, also aus jeder Einrichtung einen QM-B und des läuft im Moment unter der Obhutschaft von der QM-B des ganzen Trägers und da wird eben vereinbart, welche Prozesse als nächstes bearbeitet werden, des wird dann auch in den... Teams...besprochen und wenn so ein Prozess dann fertig durchgesprochen ist, dann gibt's ja meistens auch so Vorgabedokumente dazu und die werden dann eben eingeführt und ...da schau ich auch so ein bissertl drauf, dass die dann auch wirklich benützt werden.	K2
38-41	Ja eben durch die Besprechungen in den Konferenzen, also die QM-B verteilt in schriftlicher Form noch mal den Prozess, der gerade bearbeitet wird, da soll sich des dann jeder selbständig durchlesen und durchdenken, ob des auch so zutrifft, ob des so stimmt oder ob noch was geändert werden muss in dem Prozess.	K4
45-46	Also aktiv am QM gar nicht. Passiv sind die beteiligt einfach durch ja, also eher so am Rande einfach durch die tägliche Arbeit und die in den Prozessen halt festgehalten ist.	K5
49	Schwer zu sagen.	K6 K/Ezufr.
53-54	...und jetzt hat des einfach eine Form und davon profitieren die Eltern, weil des klarer ist.	K5
57-58	Also die sind auch nicht informiert, haben auch keine Erwartungen, des ist nur intern des QM für uns vorerst.	K8 Elt K5
65-66	Positiv ist für mich schon, ...dass eben gewisse Arbeitsabläufe strukturiert sind.	K6
71-72	Ja, des wirkt sich schon aus, weil einige Abläufe sich vereinfachen und strukturieren und da gewinnt man an Zeit und Überblick, des ist so meine Meinung.	K6
74-75	Ich weiß nicht, ob des die Mitarbeiter jetzt schon so sehen, aber ich glaub schon.	K6 MA
79-84	...wechselte öfter zu totaler Unmotivation und Unzufriedenheit, als dann gar nichts mehr voranging und dann so der Unmut hochkam, für was haben mir denn des alles gmacht, des viele Geld, weil wir uns ja am Anfang begleiten ließen, die ganze Zeit und jetzt nix....und des war dann so ein gewisser Schub notwendig um des wieder anzuleiern, aber jetzt denk ich ist des schon- des wird einfach als normaler Bestandteil der Arbeit gesehen, es wird nimmer wirklich als zusätzlich sondern es gehört einfach dazu jetzt bei uns.	K8 MA K1
89-90Gruppenpädagogen dann doch des Gefühl, dass des ihnen Arbeit erspart und des ihnen erleichtert.	K8 MA

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 2

93	...von Anfang an dafür war...	K7
95-98	...und hab mir Struktur...und feste Abläufe gewünscht, dass man einfach weiß, was ist wie zu tun vor allem bei Sachen, die man jetzt nicht so oft macht. Und des hat sich bist jetzt auch teilweise bestätigt und ich denk, dass sich des auch fortsetzt.	K7
100-101	Also entweder, wenn's drum geht, ob was schon im Handbuch ist, weil des steht bei mir im Büro im Regal. Oder ich frag eben die QM-Bs. Des sind also wichtige Informationsquellen...	K9
104-105	Des ist jetzt ein bisserl schwierig für mich zu beantworten, weil ich ja auch gleichzeitig im Vorstand bin.	K10
106-107	Durch diese Doppelrolle hat man die Informationen einfach beidseitig. Von demher weiß der Vorstand schon Bescheid.	K10
112	Ja, dass des halt durchgeführt wird um einfach einen besseren Überblick auch zu haben.	K10
114-117	...dass des einfach ein bisserl strukturierter ist um auch vielleicht manche Sachen nicht im Vorstand bearbeiten zu müssen, weil einfach der Ablauf klar ist und wer dafür zuständig ist....Und wir erwarten schon, dass des in den andern Einrichtungen auch durchgeführt wird und halt auch ständig überprüft.	K10
119-120	Nein, also... da hat des Jugendamt jetzt kein Interesse am QM in unserer Einrichtung.	K11
124	Nein, also des wird von der öffentlichen Seite nicht sehr beachtet.	K11
125-126	...und es gibt definitiv kein Geld für QM. Des ist ganz klar.	K11
129-131	Also sie verlangen des nicht zwingend, was ja vor ein paar Jahren noch so vage war, ob des Vorschrift und Pflicht wird, des tun sie nicht. Im Gegenzug dafür gibt's halt auch kein Geld.	
134-137	...also die Mitarbeiter denk ich tragen da die meiste Verantwortung, weil die einfach mitdenken müssen, mit arbeiten müssen und des immer wieder überprüfen, ob des auch zutrifft und des umsetzen müssen. Des ist des Wichtigste.	K12
137-140	Nur wenn's direkt aus den Teams kommt die Arbeit, dann macht des auch Sinn, also wenn des von unten entwickelt wird. die QM-Bs sind insofern wichtig, dass des einfach alles gebündelt und zusammengeführt wird...	K19 K12
141-144	Als Leitung (kurze Pause) hab ich da jetzt fast die wenigste Verantwortung....ich sorg halt einfach dafür, dass Zeit in den Konferenzen ist um des zu besprechen und dass die Vorgabedokumente, dass die dann auch wirklich benützt werden, dass des jedem klar ist, wies läuft.	K12
145-146	Und die Geschäftsstelle und der Vorstand, da schauen wir halt immer wieder drauf, dass des auch wirklich weiterläuft.	K12
149	Da seh ich gar keine Verantwortung. (beim Jugendamt, Anm.)	K12

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 2

151	Gar nicht.	K13
162	Also ich persönlich nutz die gar nicht,...	K14
170-171	...dass die Mitarbeiter auch davon überzeugt sind, dass des Sinn macht.	K20
178-182	...sollte man da schauen, dass des zeitlich einfach machbar ist, dass des zeitlich auch nicht zu umfangreich wird, also lieber dauerts halt dann länger und des Engagement bleibt erhalten, als wenn ich des jetzt in kürzester Zeit durchdrücke und die Mitarbeiter sehen keine Ende vor lauter Arbeit an QM und haben keine Kraft mehr für die restliche Arbeit.	K20 K19
186-187	...dass des immer in Bewegung bleibt und man des immer anpassen und verändern kann.	K19
198-199	Also weil es weiß sowieso jeder von Anfang an Bescheid und was grade bearbeitet wird und welches Ergebnis da rauskommt.	K18
205-206	...da sollte die Vorstandsebene auch noch mit eingebunden sein durch irgendwelche Prozesse, des haben wir noch nicht erfasst.	K10 K16 TR
208-209	In Bezug auf des Jugendamt...mei. Da haben wir so einschlägige Erfahrungen, ich weiß gar nicht, ob ich da Wert drauf lege.	K16 öff. Seite
212-213	...also ich find des immer schwierig, weil es in erster Linie davon abhängt, welcher Sachbearbeiter des ist.	K11
220-222	Von demher find ich des ein bisserl schwierig mit dem Jugendamt. Die sollten erstmal ihre eigene Struktur in den Griff kriegen.	K11
224	Des weiß ich nicht. Des kann ich überhaupt nicht einschätzen.	K17 öff. Seite
228-229	...ich glaub die wünschen sich erstmal nur Ordnung im eigenen Betrieb, die sind so mit sich selbst beschäftigt.	K11
232-233	...dass es generell klar ist, wie die verschiedenen Abläufe sind...	K17 TR
239-242	...die finanzielle Lage generell wird so gekürzt, dass der Personalstand nicht mehr gehalten werden kann, von daher ist QM als Gesprächsthema oder als Thema für so Arbeitskreise nicht relevant. Steht nicht im Vordergrund. Es geht eher um die Existenz.	K15
249-252	...des wär schon ein großer Schritt, wenn einem da bewusst gemacht wird, des macht schon Sinn, so einen Förderplan zu schreiben und den auch nach 20 Jahren Berufserfahrung immer noch zu schreiben.	K16 Ausb
255-258	Und des sollte einfach in den verschiedenen Ausbildungen klar sein, dass ohne Dokumentation und Reflexion und Überprüfung nicht geht und dass des nicht reicht, wenn ich mir daheim auf der Couch Gedanken drüber mache, dass des nicht die Reflexion ist.	K16 Ausb

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Qualitätsmanagement und die Erstellung eines Handbuches ist ihrer Ansicht nach „keine Pflicht, keine Verordnung!“ (129-130) der öffentlichen Seite.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 2

- Sie sieht sich selbst als Tagesstättenleitung in der geringsten Verantwortung für Qualitätsmanagement (141-142).
- Bei den Antworten zu Voraussetzungen für Qualitätsentwicklung braucht sie eine lange Bedenkzeit (169). Ihre Vorstellungen kann sie nicht sehr präzise äußern (192-194).
- Auf die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt legt sie keinen großen Wert, da sie „einschlägige Erfahrungen“ gemacht hat (208-209).
- Qualitätsentwicklung beschreibt sie als noch am Anfang und als nicht verankert in den Köpfen der MitarbeiterInnen. Selbstverständlich ist es aber für sie, dass man sich mit der Thematik auseinandersetzt.

Schwerpunkt:

- Im Interviewverlauf mit der Tagesstättenleitung ist kein eindeutiger Schwerpunkt zu erkennen.

Kontext:

- Die Erzieherin (seit 1997) beendete im Jahr 2002 ihre Zusatzausbildung zur Sozialfachwirtin. Mit dem Berufspraktikum im Gruppendienst im Jahr 1996 begann ihre Tätigkeit in der Einrichtung. Die Tagesstättenleitung übernahm sie 2001 und ist ebenso Mitglied im Vorstand.
- Sie wirkte interessiert an der Studie und antwortete freundlich und konzentriert.

3. HPT 2. MA1

Zeile	Zitat	Kategorie
11	...richtig mittendrin...	K1
21-22	...da waren auch externe Leute da, die uns da geholfen haben...	K1
27-29	...da ist Not des zu beschreiben, sonst läuft man Gefahr, als nicht sinnvoll erachtet zu werden und dann kanns sein, dass HPTs irgendwann des Aus haben.	K3
31	Ja, wirklich wegen dem Druck von außen.	K3
33-34	...Gelder noch bekommen kann, welche Qualität muss man bieten, damit man überhaupt förderungswürdig ist, was muss man alles leisten...	K3
38	Dass des nicht verschossen wird, sondern auch wirklich einen Sinn hat.	K3
40-41	Des ist die Frage, ich weiß es nicht. Weil wir noch mitten in der Entwicklung der Prozesse sind, es ist in Arbeit im Moment, ist präsent...	K2 K1
51-52	Des wird gemeinsam bearbeitet von jedem, weil jeder tut diese Arbeit ja schon seit ewigen Jahren.	K4
54-55	Und des wird schriftlich festgehalten und zwar so, dass jeder sagen kann, da finde ich mich wieder, des kann ich unterstützen.	K4
62-65	Bis jetzt noch gar nicht. Sie sind beteiligt, sie sind ja mittendrin, weil die sind ja die Zielgruppe letztendlich, ob dieses Tun sind sie beteiligt aber was jetzt des QM anbelangt, sind sie nicht involviert, also die wenigsten wissen des, dass wir des betreiben. Unsere Kinder sowieso nicht, des ist ein zu artfremdes Thema, des ist ja kopflastig.	K5
67-69	Aber des kommt auch wiederum auf die Eltern an, wie	K5

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 2

	interessiert die sind, an ihrem Kind, an unserer Tätigkeit, auch abhängig davon, was für ein Klientel, welche Sozialgruppe sie angehören...	
72-75	Also Kinder im Vorschulbereich überhaupt nicht, des ist im Alter von 3 bis 7 überhaupt nicht interessant. Allein schon der Begriff Wetter ist zu abstrakt, also was ist QM, also des kann man vergessen. Und die Eltern sind ja nicht informiert, da können die auch keine Meinung dazu abgegeben.	K5 K8 Elt/Kind
86-88	Und wenn wir des nach außen zeigen, dann müssen wir des auch tun. Also nicht einfach aufs Papier schreiben und dann nicht machen. Also zu sagen, wir stehen dahinter, wir müssen auch glaubwürdig sein, ich kann nichts verkaufen, was nicht stimmt.	K19
90	Da steh ich schon sehr dahinter, dass des ehrlich und echt gemeint ist.	K7
94-96	Nein, weniger, nein, eigentlich nicht. Sondern auf die Haltung, die man hat, die man nach außen trägt. Schon zum Reflektieren, was tu ich hier eigentlich, stimmt des überein, also die Rückbesinnung. Aber auf den normalen, gesunden Arbeitsalltag eigentlich nicht.	K6
98	Glaub ich im Moment noch nicht so ganz.	K6(MAzufr)
99-101	Aber...ich glaub des im Moment nicht, weil es einfach eine Mehrbelastung ist, noch mal eine Konferenz, die Prozesse erarbeiten, des Audit zu machen, des ist zeitintensiv.	K6
105-106	Zufriedenheit weiß ich nicht, aber es ist ein Verständnis da, dass es gemacht werden sollte. Es braucht eben jemand, der des ins Bewusstsein immer wieder holt...	K6 K8 MA K18
110	Gar keine, weil ich mir nix drunter vorstellen konnte...	K7
114-115	Und je tiefer ich mich da rein gearbeitet hab, desto sinnvoller fand ich's auch.	K7
122-123	Ich hätte es nutzen können, es gibt da auch wahnsinnig viel Angebote, aber des ist sehr teuer und des kann ich mir nicht leisten. Hätt ich des, würd ich des machen.	
125	Noch keine gesehen, noch keine gelesen.	K14
129	Nein, gabs bei uns zu meiner Zeit nicht.	K13
136-138	Ach, bei der Leitung weiß ich des nicht, weil die oft gewechselt hat bei uns. Also die Erwartungen, da müsst ich die Menschen selber fragen, des haben wir so auch gar nicht gemacht, welche Erwartungen habt ihr.	K8 TL K8 MA
141	Über die QM-B vom Träger. Also im persönlichen Kontakt und in Besprechungen.	K9
145	So eigentlich gar nicht, gar nicht.	K10
148-150	...aber die Verwaltungsreform ist ja noch gar nicht richtig bearbeitet, muss ja noch gemacht werden, mag sein, dass die sich dann auch auf uns auswirkt. Aber wir werden nach in dem Sinne nicht dazu befragt.	K10
159	Ganz sicher, ganz sicher. (geht es um das Bestehen des Vereins, Anm)	K10
164-167	Des weiß ich nicht. Ich weiß es wirklich nicht. Ich denke, sie wird stattfinden, des ist Leitung, Vorstand, Geschäftsführung. Ich weiß nicht, wie die QM-B des	K11

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 2

	Trägers nach außen tritt in ihrer Position. Hab ich keinen Eindruck. Also die machen eben nur Druck, da geht's um Gelder, die hierher fließen, die wollen wissen, was tut der Verein.	
172	...Rechtfertigung für so eine Einrichtung...	K3
174-175	Aber wir schaffen ein kleines Fundament, dass des anerkannt wird und gesehen wird, auch in der Gesellschaft.	K6
177-179	Ich denke, dass man des zeigen kann, was man leistet, dass jede einzelne Leistung, also die kleinen Sachen, die entscheidend sind, also wenn man so was beschreibt, was wir da auch tun, damit des Kind auch Kleinigkeiten lernt.	K11
184-185	Also die Hauptverantwortung trägt die QM-B des Trägers und ich denk auch die Leitungen...	K12
187-188	...aber wie des an der Front aussieht, des weiß ich nicht, aber es kommt auch wenig Feedback von den Leitungen, wie des da aussieht.	
190-192	Aber die Verantwortung liegt also schon in der Einrichtung selber, des hat jeder Mitarbeiter selber in der Hand es zu tragen. Wenn die nicht mitarbeiten, dann wird auch alles nix. Dann wird auch des Handbuch nix.	K12
199	Zeit und Interesse.	K20
201	Und die Motivation von innen raus...	K20
209-210	Informationsfluss ist auch ganz wichtig, so schaut des hier aus, da ist was Neues, des kam bei der Sitzung raus. Also Sammeln und wieder weitertragen.	K18
213-215	Also von unserm Verein, glaub ich, ne, da bin ich wunschlos, nicht glücklich, aber wunschlos. Vom Jugendamt, also da entsteht immer so ein diffuses Bild, also dass die Druck machen.	K16 TR K12
217-219	Also letztendlich kriegen die auch Druck von oben, die haben auch weniger Geld zur Verfügungen, die müssen auch wieder Schmalspur fahren. Und da sind so ein paar Sachen, wo ich wenig Information hab.	K11
225	Ja, was sie eigentlich wollen, wo legen sie Wert drauf.	K16 öff. Seite
235-238	Wir sind diejenigen, die hier aktiv werden müssen. Die Eltern tun wir des ja, für die Kinder, die sind eine Zielgruppe. Wir sind diejenigen, die wirklich aktiv beteiligt sein sollten. Des ist da schon richtig angesiedelt. Also von oben- ne.	K16 Aufgaben K19
241-243	Bei anderen Einrichtungen weiß ich des nicht, keine Ahnung. Was des Jugendamt sich wünscht, weiß ich nicht, sparsam wirtschaften schätz ich mal. Und der Trägerverein will bestehen bleiben, mal so gesagt.	K10 K17 öff. Seite K17 HPTs
251-252	...dass da wirklich vermittelt werden muss, was QE ist. Dass man weiß, mit welcher Verantwortung man in diesen Beruf hinein schreitet...	K16 Ausb
257-260	Also ich kenn nur das, was wir hier tun. Merkmal ist für mich das Weitermachen, dass die Menschen motiviert sind, dass es effektiv ist, dass man immer wieder zu Lösungen	K19

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 2

	kommt oder dass zum Beispiel Vorschläge kommen. Also und des Handbuch muss eben auch umsetzbar sein ...	
265-266	...sich dann auch effektiv fortbilden können...	K20
268	Hat natürlich wieder mit Geld und Zeit zu tun.	K20

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Die Befragte kann keine Angaben zur Gewährleistung der Kontinuität im Prozess machen, da sie das QE-Konzept noch in den Anfängen und im Entstehen sieht (40ff).
- Nach ihren Ausführungen zu schließen, müssen Fortbildungen zunehmend vom Mitarbeiter selbst gezahlt werden (120).
- Sie beschreibt kaum Auswirkungen des QM-Handbuchs und der Arbeit dran (81-96). In diesem Zusammenhang wurden im Interviewverlauf keine Fragen bezüglich der Zufriedenheit der Eltern und Kinder gestellt.
- Um das Bestehen des Vereins zu sichern, spricht sie sich für eine Zertifizierung des Handbuches aus (151-157). Sie erhofft sich dadurch Anerkennung für den gesamten sozialen Bereich in der Gesellschaft (174-175).
- Die Frage nach der Entgeltverhandlung kann sie nur unpräzise und wenig passend beantworten (177-180).
- Sie gibt an, dass exakt solche Fragen, wie sie im Interview gestellt werden, geklärt werden müssen (188-190).

Schwerpunkt:

- Qualitätsmanagement ist für die Befragte ein Mittel, um sich gegen den Druck von außen zu wehren, um sich in der Öffentlichkeit zu rechtfertigen und darzustellen. Sie legt den Schwerpunkt weniger auf die Möglichkeit in seiner pädagogischen Arbeit konkret davon zu profitieren.

Kontext:

- MA1 ist Erzieherin seit 1988 und auch seit diesem Zeitpunkt in der Einrichtung im Gruppendienst. Sie ist die QM-B der zweiten Vorschuleinrichtung des Trägers.
- Im Interview wirkte sie sehr interessiert und konzentriert und war bemüht, erschöpfende Antworten zu geben.
- Im Anschluss hatte sie es sehr eilig, in ihre Gruppe zurückzukehren.

4. HPT 2. MA2

Zeile	Zitat	Kategorie
8-9	Also es geht ziemlich voran, es sind noch einige Prozesse ausständig, die wir noch mal überarbeiten.	K1
12-14	Also wir überarbeiten eben des Handbuch, mit der QM-B des Trägers und mit dem andern Vorschulbereich arbeit ich da zusammen. Also wir sind noch mittendrin.	K1
21-24	Ja, einfach auch als, als Repräsentation nach außen und aber auch als Leitfaden auch für die Leute, die hier arbeiten. Ich denk mir, wenn man sich des anschaut, ist des ja eigentlich die Praxis, aber nur halt niedergeschrieben, dass es eben eine gewissen Form bekommt, was offensichtlich ist. Dass des nicht jeder anders wieder macht.	K3
26-30	Also wir besprechen des ja immer wieder auch im so genannten Audit dann am Schluss wird des praktisch noch	K2

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 2

	mal besprochen, da kommt jemand aus einer andern Einrichtung und stellt Fragen und ich selber besprech des auch immer, also wenn ich einen neuen Prozess angeht, dann besprech ich des mit den Leuten aus meiner Abteilung, was sie auch für Veränderungsmöglichkeiten sehen...	
45-48	Also bei der Auswahl, was da in den Ordner kommen soll und nachher jetzt auch bei der Überarbeitung der Prozesse, da sind die schon beteiligt. Also eben so, dass wir uns dann auch austauschen, des besprechen, die schauen sich des in Ruhe an und dann setzen wir uns noch mal alles zusammen, was man verändern könnte...	K4
51-52	Die Eltern und Kinder sind ja insofern sind sie, ja, sie sind natürlich am Prozess beteiligt, aber an der Bearbeitung selber sind sie nicht beteiligt.	K5
54-55	Also ich denk mir schon, dass sie eine Erwartung haben, dass wir eine gewisse Qualität hier haben.	K8 Elt
58-60	Aber es ist oft schwierig für die Eltern, des zu verstehen, weil wir arbeiten mit sehr viel ausländischen Eltern. Also des Interesse ist schon da, aber sie verstehen des teilweise nicht von der Sprache her.	K5
64-65	...dass man nicht so dahin wurschtelt.	K6
68-69	...aber dass des dann nach einer Weile jederzeit wieder überarbeitet werden kann.	K6
75-78	Ja...also ich denk mir schon, dass sie am Anfang schon skeptisch waren, des ist halt natürlich, weil's halt neu war und Arbeit bedeutet hat, des ist ja nebenher gelaufen. Aber ich denk mir schon, also dass sich auch dahinter stehen, weil sie sehen, dass des Dinge sind, die sie jeden Tag machen. Des wirkt sich schon eher positiv aus.	K8 MA K6 MAzufr
83	..von daher wusst ich gar nicht, was mich da erwartet.	K7
84-87	...eigentlich ist des ne Herausforderung...	K7
89-90	...verändert hat sich des positiv, weil ich seh, dass des voran geht und man sieht, dass einige Prozesse wirklich also fest stehen sozusagen und ...dass sich was tut.	K7
95-97	Ja, puh, ich denk mir eben auch diese Repräsentanz nach außen und dass man halt eben auch zeigt, ja, dass man seine Qualität zeigt. Also am Anfang war eben die Befürchtung, dass des mordsviel Arbeit wird...	K8 MA
102-104	...dass des jetzt zu einem Ende kommt und ja....Kann ich eigentlich nur wieder des gleiche sagen. Also auch die Repräsentanz nach außen und die Transparenz, die Qualität die wir da bringen und bringen sollen.	K8 TL
107-109	...der Vorstand und der Geschäftsleiter die haben des ja auch mehr oder weniger initiiert, also von daher...und sie schauen oder wollen auch immer wieder benachrichtigt werden, wie weit der Stand ist.	K10
111-112	Nein, also ich hab jetzt auch nicht des Gefühl, dass sie uns unter Druck setzen, die fragen schon...	K10
119-121	Und dann schreibt die QM-B des Trägers auch auf und berichtet des dann auch an den Vorstand weiter oder auch an den Geschäftsführer. Ja, sozusagen hat sie die Oberleitung von dem Ganzen.	K10

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 2

124-125	...die teilweise auch mit drin stecken, also grad bei der Kinderaufnahme, da sind die ja beteiligt an vielen Prozessen.	K11
127	...hab ich jetzt noch nicht erlebt, dass jemand kam...	K11
130-133	Dass wir das was wir halt auch sagen, dass wir das auch erbringen dann, denk ich mir. Und dass sich auch was tut bei uns. Also so seh ich des, ja in dem Sinn hab ich noch nicht jemand vom Jugendamt gefragt, des wär mal interessant, wenn mal jemand käme.	K11
135-137	Also da ist es natürlich auch verlangt worden. Also ich weiß für die verschiedenen Einrichtungen ist des auch verlangt worden und dann steht da auch also praktisch in den Prozess hineinzukommen, des ist eine Vorbedingung.	K11
140	Ja, natürlich. (verschafft QE in der Verhandlung einen Vorteil, Anm.)	K11
142-145	...also ich hab ja praktisch schon die Vorarbeit hab ich ja auch schon übernommen und dann informier ich mich auch mit den andern, also mit den andern Abteilungen tauschen wir uns ja aus. Also insofern, da schau ich auch mal nach in einem Buch. Also über persönlichen Kontakt.	K9
149-150	...ich da vieles übernehmen konnte, also kein Neuland angetroffen habe.	K14
153	In die Richtung hab ich nichts gemacht.	K14
158-160	Also ich glaub schon, dass des natürlich von oben sehr angeschoben wird auch, weil die Arbeit ja auch vertreten werden muss. Also ich schieb natürlich auch manchmal an in meiner Abteilung...	K12 TR K12 QM-B
165-167	Und die Leitungen haben natürlich auch das Interesse, dass ihre Abteilung halt möglichst auch ...in QM vorankommt und dass wir halt ja, auch danach arbeiten.	K12
170-171	Ich denk mir halt, dass die schon einen Zeitrahmen setzen, dass man halt bis dahin fertig sein soll.	K10
173-176	Ja, ich hatte immer wieder so Vorlesungen über QM, die habe ich dann auch besucht. Also ich fands manchmal schon sehr trocken und sehr theoretisch.ich finds jetzt einfach übersichtlicher jetzt so in der Praxis, wenn man des umsetzt.	K13
181-182	... die Bereitschaft der Mitarbeiter mitzumachen. Dann...überhaupt eben dieser Austausch untereinander...	K20 K18
186	...dass jetzt nicht nur mit Druck gearbeitet wird von oben...	K19
193-196	Ja, also schon mehr Zusammenarbeit. Also manchmal, wenn wir in Not geraten mit Kindern, dass die dann auch beim ASD oder auch Jugendamt, ... bis die sich auch einschalten, dass des lang dauert. Dass man dann oft herumtelefonieren muss und auch Druck machen muss.	K16 öff. Seite
201-203	Also da hab ich jetzt nichts konkretes in dem Sinne mit dem Jugendamt zu tun. Da kann ich gar nichts sagen. Gut, die sind natürlich auch im Prozess beteiligt, aber ich würd mir da schon noch mehr Zusammenarbeit wünschen.	K11 K16 öff. Seite
206-208	...es wär schon manchmal angenehm, wenn ich da noch wen Zweiten hätte, wenn man sich mal abwechseln könnte.	K16 Aufgaben

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.1.1 Die Ergebnisse der Einzelfallauswertungen: HPT 2

211-212	Also die Eltern und Kinder, ja, schon die auch in der Richtung mehr aufklären und informieren, was da gemacht wird.	K16 Elt
216-217	...also die Kinder bei uns sind ja noch viel zu jung.	K5
219	...mehr Raum...	K18
222	Also mehr Zeit wäre wichtig.	K20
228-230 aber es müsste auch teilweise mehr Interesse bestehen von Seiten der Mitarbeiter von sich des mal durchzuschauen.	K20
239-240	Also im Praxisjahr wäre auch mit mehr Engagement wichtig.	K16 Ausb
248-249	Ja, vielleicht gegenseitig auch dass mehr Offenheit oder mehr Durchschaubarkeit, also ich denk mir, des ist ganz egal von welcher Seite.	K17
250-251	...und des Finanzielle spielt da auch eine Rolle, des beeinträchtigt uns ja auch in unserer Arbeit, dass da viel gestrichen wird.	K15
254-255	...also jetzt so konkret haben wir jetzt mit der Geschäftsführung konkret weniger zu tun, weil des läuft ja dann über die Hierarchieschritte.	K10
257-258	Moment kriegt man weniger, weil ich mich weniger auf andere HPTs konzentriere.	K17 HPT
262	...Mitarbeit der Jeweiligen...	K19
265-266	...dass des nicht nur nach außen hin so gezeigt wird aber in der Praxis ganz anders läuft. Des ist schon auch wichtig.	K19
268wenn des dann nur so ein Kontrollvehikel werden würde...	K19

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Die Befragte gibt an, dass die Eltern an der Entwicklung des Handbuches nicht beteiligt sind, weil sie oft deutsch nicht verstehen würden (59-60).
- Die Antworten passen oft nicht präzise zur Fragestellung (z.B. 123-127).
- Die Kontinuität ist aufgrund von Zeitmangel schwierig zu gewährleisten (36-37). kurze Antworten, weniger Blick nach außen gerichtet (JA, Träger)
- Der Mitarbeiterin wurde keine Frage nach der Zufriedenheit der Eltern und Kinder gestellt!
- Sie wünscht sich eine stärkere Verteilung der Aufgaben in der Einrichtung und damit eine erhoffte Entlastung für sich selbst und ebenso, dass die MitarbeiterInnen mehr Interesse an der Qualitätsentwicklung zeigen.

Schwerpunkt:

- Die Befragte setzt keinen erkennbaren Schwerpunkt im Interviewverlauf.

Kontext:

- MA2 ist Dipl. Sozialpädagogin seit 2000 und seitdem in der Einrichtung als Gruppenpädagogin beschäftigt. Sie ist die QM-B der Vorschuleinrichtung.
- Sie wirkte aufgeregt und war nicht über alle Facetten der Qualitätsentwicklungsdiskussion gut informiert.
- Sie fragte zu Beginn des Interviews nach, ob die Einrichtung das Interview zu lesen bekäme.
- Nach Ende des Interviews wies sie nochmals auf den öffentlichen Kostendruck hin, der sich in der Einrichtung spürbar auswirke.

2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen

HPT 1 Fallauswertung

1. Kontext

Der Träger, der das einrichtungsübergreifende Handbuch zertifizieren ließ, unterhält mehrere HPTs im Stadtgebiet München und hat bereits die Zertifizierungsgesellschaft einmal gewechselt. Jetzt befindet der Träger sich in einem Umbruch des QM-Systems hin zur prozessorientierten Zertifizierung.

Der Träger scheint eher innovativ, orientiert sich an und interessiert sich für neue Konzepte. Daher besteht auch eine gute Zusammenarbeit mit dem Jugendamt.

Es bestand sofort Interesse an der Zusammenarbeit mit mir, wenn auch die endgültige Zusage länger dauerte, da man wohl als Träger oft „angefeindet“ wird, weil man sich mit solchen Dingen beschäftigt.

Der Geschäftsführer konnte aus zeitlichen Gründen seinerseits nicht befragt werden, der Leiter vertrat so als QM-B des Trägers diesen.

Die Interviewteilnehmer waren sehr bemüht und konzentriert während der Interviews, freundlich und relativ offen. Die Einrichtung hinterließ bei mir einen guten Gesamteindruck.

Befragte Mitarbeiter:

TL seit 2000, seit 1997 als QM-B im Verein, Sozialpädagoge seit 1995

MA 1 seit 2001 im Gruppendienst, Sozialpädagogin seit 2001

MA2 seit 1994 im Gruppendienst, Sozialpädagogin seit 1994

MA 3 seit 1992 als gruppenübergreifende Psychologin (seit 1987), stellvertretende Leitung

2. Kategorienvergleich

K1: Konzept/Phase	TL	MA1	MA2	MA3
Zertifizierung	X	X	X	X
Unklarheiten über Konzept		X		
QM-Handbuch	X	X	X	X
keine Konzeptelemente von QE		X		
QE tritt wieder in den Hintergrund				X
QE etabliert in Einrichtung				X
schon wieder im Umbruch	X	X		
QE nicht bei jedem präsent im Alltag		X		

Bemerkung:

Die Mitarbeiter der Einrichtung nennen alle das Handbuch und die Zertifizierung als Konzeptkennzeichen der QE. Bei MA 1 fällt auf, dass sie zum einen unsicher ist über das Konzept („Ich weiß des, was mich halt betrifft, das ist mir bekannt, des weiß ich auch. Darüber hinaus...des weiß ich nicht.“, 26-27) und zum andern auch Elemente nennt, die eigentlich nicht direkt das Konzept eines QE-Systems kennzeichnen (z.B. Zukunftsplanung, Fortbildung, 31-32).

Unklar scheint, welchen Stellenwert bzw. welche Phase das QM in der Einrichtung einnimmt. Zum einen wird eine Umbruchphase beschrieben, zum andern aber auch, dass QM nicht bei jedem präsent ist (MA1: „Ja, ich weiß nicht inwieweit des für jeden so präsent ist.... Inwieweit dieses QM-Handbuch und ...auch diese Richtlinien jedem präsent sind. Also ich denke mal, zu jeder Zeit, ist es einfach nicht präsent.... Es ist

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen: HPT 1

nicht wirklich so Thema.“, 82-86). Im Gegenteil dazu aber wird wiederum darauf hingewiesen, dass QM etabliert sei (MA3: „...des ist einfach auch schon etabliert, wie wir nach QM arbeiten“, 145-146). MA3 macht vor allem auch im weiteren Verlauf des Interviews deutlich, dass sie befürchtet, dass QM wieder in den Hintergrund tritt. („Und ich denk wir sind schon wieder in ner Phase...was nicht mehr so ernst genommen wird.“, 10 oder „Des ist immer so meine heimliche Befürchtung, dass des irgendwann einfach auf dem Müll landet, weil wieder was anderes Interessantes grad modern ist.“, 327-328).

K2: Kontinuität	TL	MA1	MA2	MA3
interne/externe Audits	X	X	X	X
Konferenzen, Teams	X		X	
in der Verantwortung der Leitung	X			X
in der Verantwortung des QM-B	X			X
pers. Kontakt zu Leitung			X	

Bemerkung:

Alle Mitarbeiter nennen das interne bzw. externe Audit als ein wichtiges Instrument, um die Kontinuität zu gewährleisten. Die Verantwortung dafür wird aber auch an Funktionen (also Leitung und QM-B) gebunden, dabei auffällig gleiche Antworten von der Tagesstättenleitung und der MA3. Weitere Konferenzen und Teams werden hier ebenso genannt. Nur MA2 sieht die Kontinuität durch den persönlichen Kontakt zur Leitung gewährleistet.

K3: Motiv	TL	MA1	MA2	MA3
Transparenz	X		X	
Präsentation nach außen	X	X	X	X
Bestehen im Konkurrenzkampf	X	X		
Rechtfertigung/Legitimation nach außen		X		
Kostendruck/Einsparungen			X	
Veränderung des ganzen sozialen Bereiches	X	X		
Anforderung vom Kostenträger				X
Darstellung der Arbeit				X
gesetzliche Anforderung				X

Bemerkung:

Alle Befragten empfinden die notwendig gewordene Präsentation nach außen als Motiv für QM in der Einrichtung. (z.B. TL: „... dass wir unserer Arbeit einfach ganz transparent darstellen und auch nach außen vorzeigbar machen. ... damit wir uns nach außen, also wir und unsere Arbeit, präsentiert werden können. Der soziale Bereich hat sich verändert, und wir haben uns dem eben angepasst ... ich denk auch um in Konkurrenz bleiben zu können“, 41-46 oder auch MA2: „Also soweit ich weiß ... war es wichtig, aufgrund der ganzen Umbruchsituation, die ja da war, also jetzt...Einsparungen der Stadt ...da war einfach ein ganz großer Umbruch da, dass man die Qualität eben stark - stärker nach außen trägt. Dass die einfach stärker dokumentiert wird, dass klar ist, was hier alles läuft.“, 55-59)

Zweimal wird die Transparenz als Motiv genannt (TL, MA2) aber auch das Bestehen im Konkurrenzkampf (TL, MA1) und die Veränderungen des gesamten sozialen Bereiches (TL, MA1). (MA1: „...dass man ja im sozialen Bereich irgendwann...begonnen wurde, der Arbeit Standards zu geben...“, 18-19).

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen: HPT 1

Nur MA 3 hebt hervor, dass QE gesetzlich gefordert wird vom Kostenträger. („...ist ja auch ne gesetzliche Vorgabe, also den Umfang und Art der Arbeit zu dokumentieren.“, 182-183).

K4: Beteiligung der Mitarbeiter	TL	MA1	MA2	MA3
beteiligt in Konferenzen/Teams	X	X	X	
beteiligt bei Audits		X		X
immer Raum für eigene Inputs	X		X	
müssen Vorgaben erfüllen/Delegation				X
informiert über den neuesten Stand	X	X		X
keine Entwicklung von Neuem bei QE		X		X

Bemerkung:

Die Mitarbeiter werden in Konferenzen bzw. Teams über den neuesten Stand, über organisatorische Dinge, Veränderungen etc. informiert. Bei den Audits sind sie beteiligt, da sie über ihren Arbeitsbereich befragt werden. Für eigene Inputs ist Raum vorhanden, jedoch nicht für die Entwicklung von Neuem bei QM für die MitarbeiterInnen. Die Vorgaben des QM-Handbuches müssen die Mitarbeiter erfüllen bzw. umsetzen. (vgl. z.B. MA3: „Beteiligt sind sie erst mal dadurch, dass sie diese ganzen Vorgaben erfüllen müssen. Also sie müssen bestimmte Vorlagen benutzen, das ist so des eine...sie sind auch beim internen und auch beim externen Audit beteiligt...sie werden immer wieder informiert über den neuesten Stand, also was jetzt wieder geplant wird., was die mittlere Führungsebene bespricht...also sie sind immer informiert, beteiligt insofern, dass sie jetzt wieder was Neues entwickeln, eher weniger. Sie sind eher sozusagen die Nutznießer des QM-Systems.“, 49-57).

Die Antworten erscheinen recht homogen, die Angaben zeigen keine sehr breite Streuung.

K5: Beteiligung der Eltern/Kinder	TL	MA1	MA2	MA3
Beteiligung durch Elternbefragung	X	X	X	X
keine Kenntnisse über QE	X	X		
beteiligt bei Zielsetzung und Überprüfung			X	
keine (weitere) Beteiligung von Kind.+Elt.				X
Thema nicht "angemessen" für Klientel	X	X		X
profitieren von QE				X
kein Interesse an QE		X		X

Bemerkung:

Die Eltern werden einmal jährlich über einen Elternfragebogen zu ihrer Zufriedenheit befragt. Weitere Beteiligungsformen finden nicht statt, die Eltern und Kinder scheinen auch nicht über QM informiert zu sein (vgl. z.B. MA1: „Ich glaub gar nicht, dass die wissen, dass wir so was machen...“, 131) und zeigen aber auch kein Interesse an QE (MA1: „Ob vom Niveau der meisten Eltern und auch vom Interesse...“, 133 oder auch MA3: „Des geht an den Eltern so vorbei....Den Eltern ist das eigentlich egal.“, 134-136).

Nur MA 2 weist darauf hin, dass die Eltern als auch die Kinder an der Zielvereinbarung aktiv beteiligt sind (vgl. 134-135, 141).

Eine weitere Beteiligung von Kindern wird nicht erwähnt, anscheinend auch deswegen, weil diese Themen für das Klientel nicht angemessen sind (z.B. TL: „Die haben andere Probleme, Sorgen, Bedürfnisse die da ...im Vordergrund stehen.“, 135-136). MA3 sieht die Eltern in der Rolle der Nutznießer von QM.

Die Antworten, v. a. auch von MA1 und TL, sind sehr ähnlich.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen: HPT 1

K6: Auswirkungen von QE	TL	MA1	MA2	MA3
MAzufriedenheit unverändert	X			
kaum Veränderungen für MA im Alltag			X	
auf MA-Zufriedenheit sehr individuell				X
keine Einschätzung über MA-zufr. möglich		X	X	
keine Einschätzung über K/E-zufr. möglich			X	X
K/E-zufriedenheit sehr hoch	X	X	X	
mehr Dokumentation	X		X	X
mehr Arbeitsbelastung			X	
Einschränkung Kreativität / Spontaneität	X			X
QE zeitintensiver als Kernarbeit	X			
QE keine neue, unbekannte Methode	X		X	
Klarheit/Transparenz	X	X		X
bewussteres Handeln			X	
eigene Arbeit belegen können		X	X	
kennt es nicht anders		X		
Hilfe für Berufsanfänger		X		
ständige Weiterentwicklung der Praxis			X	
Ziele bewusster, präsenter			X	X
Ziele überprüfbarer				X
Verbindlichkeit				X
weniger eigene Überforderung		X		

Bemerkung:

Die vermehrten Dokumentationspflichten werden hier deutlich als negative Auswirkung des QMs beschrieben (z.B. TL: „Sicherlich wirkt sich die Dokumentation sehr stark auf die Arbeit aus. Also was ich ja schon gesagt hab, dass hier teilweise nicht mehr in Relation steht.“ 81-83 oder auch MA2: „Also da hat sich was geändert in der Dokumentation. Es ist mehr geworden.“, 23-24), die Transparenz und Klarheit durch QM deutlich als positive Auswirkung (z.B. MA3: „...dass die Unterlagen, also die Vorlagen, die wir benutzen sollen, sind klarer. Es ist Ruhe eingekehrt und es wird übersichtlicher. Es ist nicht mehr so beliebig, sondern ich hab so nen richtigen Leitfaden, was ich tun ... kann und muss. Es ist einfacher geworden.“, 80-82) .

Insgesamt sind die restlichen Antworten individuell und breit gestreut, es kommen nur noch zwei Doppelnennungen vor (Ziele bewusster, präsenter und eigene Arbeit belegen können).

Interessant ist dabei, dass zwei Befragte der Einrichtung (MA2, TL) QM als keine neue Methode ansehen.

Die positiven Auswirkungen überwiegen in den Antworten.

(MA-zufriedenheit siehe Frage 8.5, E/K-zufriedenheit siehe Frage 8.6)

K7: Erwartungen an QE	TL	MA1	MA2	MA3
Aufgeschlossenheit	X			
Arbeitserleichterung	X			
Legitimation der Arbeit	X			
Klarheit / Struktur	X			
Arbeit realistisch abbilden durch QE				X
Notwendigkeit gesehen		X		
Blick nach außen richten können				
Erwartungen erfüllt	X			X
Zweifel an Umsetzbarkeit		X		
keine eigenen Erwartungen			X	

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen: HPT 1

kein Interesse an QE			X	
qualitativ gut arbeiten			X	

Bemerkung:

Die Antworten auf die Kategorie 7 sind sehr spezifisch getroffen worden..

Ersichtlich wird, dass sich vor allem der Leiter große Erwartungen für QM gemacht hat und diese auch erfüllt wurden. („...ja, ich war dem Ganzen schon immer sehr aufgeschlossen gegenüber und ich hab mir eben erhofft, ja, dass alles klarer und nachvollziehbarer wird und dass man durch diese Transparenz auch leichter arbeiten kann. Und die Erwartungen sind auch in Erfüllung gegangen... Und was ich mir auch erwartet habe, ist dass die Arbeit mit dem Kind ganz klar dargestellt wird wie sie ist... Und dass man da darstellen kann, was man eben tut und warum auch, des hab ich mir schon erwartet.“, 113-120).

Nur MA 2 spricht von keinem eigenen Interesse an QM und dadurch auch keine eigenen Erwartungen daran. Die Erwartung, eine qualitativ gute Arbeit zu leisten, kann nach ihrer Ansicht nach ebenso – wenn auch nicht ausschließlich- durch QM erfüllt werden. Generell scheinen die Befragten dem Ganzen eher aufgeschlossen gegenüber zu stehen, zweimal sind die positiven Erwartungen auch erfüllt worden.

K8: Erwartungen der anderen	TL	MA1	MA2	MA3
TL: sehr große Erwartungen		X	X	
schwer einzuschätzende Erwartungen		X		
großes Interesse an QE			X	X
ähnlich wie eigene Erwartungen				X
MA: schwer einzuschätzende Erwartungen	X	X		
individuelle, unterschiedliche Erwartungen	X			

Bemerkung:

Der TL hat nach Ansicht von MA1 und MA2 große Erwartungen an QM gehabt. Laut MA2 konnte sie dies nicht immer nachvollziehen (vgl. 126). MA3 beschreibt ein großes Interesse des TL an QM und schätzt dessen Erwartungen ähnlich wie die eigenen ein.

Der TL kann die Erwartungen der Mitarbeiter nur schwer einschätzen („... des ist schwer zu sagen. Ich glaub ganz unterschiedlich und auch personenabhängig.“, 123), auch MA1 fällt dies bei ihren Kolleginnen schwer.

K9: Informationsquellen	TL	MA1	MA2	MA3
Konferenzen, Teambesprechungen		X		
QM-Handbuch		X	X	X
andere Dokumente (Dienstanw., Tätigkeitsb.)		X		
Supervision		X		
pers. Kontakt zu Leitung			X	
Audits				X
Reflexionsarbeit (Krisenmanagement)		X		

Bemerkung:

Der Tagesstättenleiter wurde zu dieser Kategorie nicht befragt.

Das Handbuch scheint eine wichtige Informationsquelle darzustellen, ebenso aber die persönlichen Kontakte (Reflexionsarbeit, Kontakt zur Leitung, Konferenzen, Supervision), die nicht zwingend ausschließlich für QM gedacht sind.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen: HPT 1

K10: Träger	TL	MA1	MA2	MA3
keine Zusammenarbeit			X	
keine Informationen über Zusammenarbeit		X		
Zsarbeit liegt nicht i. eig. Aufgabenbereich			X	
Unterstützung in der Einführungsphase	X		X	X
Geschäftsführer "weit weg"		X		
kein vordergründiges Thema beim Träger				X
erwartet Umsetzung	X		X	
erwartet Weiterentwicklung	X			
erwartet Transparenz				X
erwartet gute Präsentation		X		X
erwartet Bestehen der Einrichtung sichern		X		
QM-B als Ansprechpartner	X			
Betriebsversammlungen		X		

Bemerkung:

Die Interviewten TL, MA2 und MA3, die von Anfang an am QM-Prozess teilnahmen, erlebten den Träger vor allem in dieser Phase der Einführung als sehr unterstützend und (z.B. MA3: „...als wir in der Entstehungsphase waren, war des sehr eng kommuniziert.“, 151-152).

Der QM-B, gleichzeitig ja TL, sieht sich selbst als Mittler zwischen Einrichtungen und Träger. Kein anderer nennt dies jedoch explizit als seine Funktion.

Die Zusammenarbeit zwischen Träger und Einrichtung wird nicht deutlich bzw. als außerhalb des eigenen Funktionsbereiches als Mitarbeiter wahrgenommen (MA2: „...das ist jetzt eigentlich wenig Zusammenarbeit, also jetzt von mir. Also des läuft wiederum über die Leitung.“, 165-166). QM scheint dabei kein Thema mehr zu sein (MA3: „...die Geschäftsführung hat schon so die Erwartung, dass wir ein transparentes System haben, dass wir was bieten können, dem Kostenträger gegenüber also ne Beschreibung unserer Arbeit, des schon. Und ich denk auch, dass des jetzt etabliert ist und es ist im Moment kein Thema mehr. Also QM ist im Moment kein vordergründiges Thema mehr. Aus dem Grund sind wir, des nehm ich jetzt mal an von der Geschäftsleitung, weil's etabliert ist...“, 158-161). Relativ viele Erwartungen vom Träger werden genannt von den Befragten, je zweimal die gute Präsentation der Einrichtung und die Umsetzung von QM, dafür aber sehr wenige „Foren“ einer Zusammenarbeit.

MA1, die die Einführungsphase nicht erlebt hat, äußert sich auch sehr kritisch über den Träger, der zu weit weg von den Einrichtungen sei und nur die Betriebsversammlung eine Möglichkeit darstellen würden, mit dem Geschäftsführer in Kontakt zu treten. („Wir haben ja Betriebsversammlungen, wo halt eben alle dabei sind, das ist einmal im Jahr. Und da ist eben auch der Geschäftsführer mit dabei...zum einen ist natürlich der Geschäftsführer weit weg jetzt von uns Mitarbeitern vor Ort. Aber da es diese Treffen gibt und... da werden eben ganz wichtige Dinge auch auf den Tisch gebracht und auch besprochen und... des ist vielleicht so ein, so ein Teil davon.“, 150-157)

K11: öffentliche Seite	TL	MA1	MA2	MA3
gute Zusammenarbeit	X			
keine Zusammenarbeit		X		
fallbezogene Zusammenarbeit		X	X	
fallbez. Zsarbeit: ASD gibt Rückmeldung				
Zsarbeit nicht im eigenen Aufgabenbereich				X
keine Informationen über Zusammenarbeit		X	X	X
keine Einwirkung durch JA	X			

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen: HPT 1

JA informiert über QE	X			X
JA zeigt Interesse	X			
Priorität des JA bei andern Projekten	X			X
erwartet Legitimation der Hilfe		X		
erwartet Einsparungen			X	
erwartet Kontrollierbarkeit der Einrichtungen			X	
erwartet Vergleichbarkeit	X			
erwartet Transparenz	X			
Erwartungen wechseln laufend				X
zu wenig Informationen über Entgeltverhandl.	X	X		
QE entscheidend in der Entgeltverhandlung	X		X	X
QE keine große Rolle bei Verhandlung		X		
QE schafft Vorteil in der Verhandlung			X	
hängt vom Verhandlungsgeschick ab				X

Bemerkung:

Alle Mitarbeiterinnen haben keine Informationen über die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt bezüglich QE oder QM (z.B. MA3: „Und die kennen uns auch und wir sind, also wir sind bekannt. Aber der Kontakt, des kann ich nur schwer sagen, weil ich krieg was mit bei den Besprechungen, aber da kann ich wenig dazu sagen. Weil die kennen ja unser QM-Handbuch, also des wird schon auch kommuniziert.“, 168-171). Der Tagesstättenleiter spricht hingegen von einer guten Zusammenarbeit. („Also ich denk die Zusammenarbeit ist ganz gut, ja, die wissen über unser QM Bescheid, waren da auch interessiert.“, 154-155).

MA 1 und MA2 beschreiben zunächst die fallbezogene Zusammenarbeit (z.B. MA2: „Also da bin ich jetzt überfragt....Mit dem Jugendamt findet natürlich statt in Form von Hilfeplänen...“, 179). Zweimal wird aufgezeigt, dass das Jugendamt informiert sei (TL, MA3), die Priorität aber bei anderen Projekten liegt (z.B. MA3: „Flexibilisierung ist ja ein Thema. Und da war schon der Anspruch da, dass wir ein Konzept vorstellen...zur Flexibilisierung. Aber dass die auf unser QM-System direkt achten, also die Erwartung ist nicht da. Dazu geht des alles zu schnell. Also wenn wir unser bestehendes QM-System zeigen, ham die schon ne nächste Idee für ein nächstes Konzept für ne flexibilisierte Einrichtung. Also es überlebt sich alles so schnell.“, 173-179).

Die Erwartungen der öffentlichen Seite wurden sehr unterschiedlich eingeschätzt, so dass keinerlei Übereinstimmungen in den Antworten der Befragten ersichtlich werden. Bezogen auf die Entgeltverhandlung antwortet neben einer Mitarbeiterin ebenso der Tagesstättenleiter, dass er zu wenige Informationen darüber habe. Dreimal wird QM als entscheidend in der Verhandlung angesehen, nur MA 1 spricht dem keine Rolle dabei zu.

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA1	MA2	MA3
Einr.: Verantwortung liegt in der Einrichtung	X	X		
gruppenübergreifende Pers. verantwortlich				X
QM-B verantwortlich für den QE-Prozess	X			X
Leitung verantwortlich für QE-Prozess	X	X	X	
MA verantwortlich für QE-Prozess	X	X	X	X
Verwaltung verantwortlich für QE -Prozess				X
Träger: Repräsentation der QE nach außen			X	
Kontrolle über TL			X	
öff. Seite: verantw. für Effektivität/Effizienz d. Hilfe			X	
trägt keine Verantwortung für QE		X		
Eltern: verantw. für Mitarbeit			X	
keine Verantwortung für QE		X		
Einwirkungsmöglichkeit TR und JA begrenzt	X			

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen: HPT 1

Bemerkung:

MA 2 erwähnt den Träger in der Verantwortung für das QM in der Einrichtung, nur MA1 und MA2 sehen die Eltern und das Jugendamt als Aufgabenträger.

Nach dem Schwerpunkt der Antworten zu urteilen, liegt die Hauptverantwortung für QM klar in der Einrichtung. Die Verantwortung der Mitarbeiter wird von allen Befragten genannt, auf den TL wird dreimal verwiesen sowie auf den QM-B zweimal.

K13: eigene Ausbildung	TL	MA1	MA2	MA3
zu wenig Angebote	X			
zu theoretische Angebote	X			
Grundlagenvermittlung		X		
zu geringe Vorbereitung		X		
keine Vorbereitung			X	X
kein Interesse an QE			X	

Bemerkung:

Die Befragten haben sehr unterschiedliche Erfahrungen in ihrer Ausbildung gemacht, zusammenfassend lässt sich aber feststellen, dass sie kaum bzw. nicht vorbereitet auf QE wurden.

K14: theoretische Publikationen	TL	MA1	MA2	MA3
keine Bücher gelesen	X	X	X	X
interne Fortbildungen zu QE	X			
Nachschlagewerke	X			
keine externe Fortbildung zu QE	X	X	X	X
zählt nicht zu meinem Aufgabenbereich				X

Bemerkung:

Niemand hat zur Thematik der Qualitätsentwicklung ein Buch gelesen, außer der Tagesstättenleiter ein Nachschlagewerk durchgeblättert, und keiner der Befragten hat an einer externen Fortbildung zur Thematik teilgenommen.

K15: Veränderungen für die Einrichtungen	TL	MA1	MA2	MA3
Einsparungen und deren Auswirkungen	X	X	X	
Existenzängste	X			
HPT-Konzept verändert sich (Flexib., Sozialr.)	X	X		X
Zugeständnisse notwendig		X		

Bemerkung:

Die Veränderungen im Umfeld der Einrichtung scheinen bei allen der Befragten in der Einrichtung sehr präsent zu sein. Einsparungen, die die Einrichtungen betreffen und die damit einhergehende Veränderungen, primär auch im HPT-Konzept, werden thematisiert.

K16: Veränderungsbedarf	TL	MA1	MA2	MA3
JA: mehr Transparenz			X	
keiner bei der Zusammenarbeit	X			X
kein reines Kostendenken			X	
mehr Wertschätzung			X	
soll Standards vorgeben				X
klare Ansprechpartner		X		
mehr in die Verantwortung (auch pädagogische)		X		

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen: HPT 1

mehr Zusammenarbeit/Kontakte		X	X	
TR: mehr in die Verantwortung		X		
Zusarbeit persönlich und vor Ort		X		
mehr Wertschätzung			X	
keine Veränderung bei der Zusammenarbeit	X			X
mehr Kontakte/Zeit in der Zusammenarbeit		X		
Ausb: keine Veränderung möglich i. d. Ausb.		X		
keiner in der Ausbildung	X			
kein Schwerpunkt i. d. Ausb.			X	
Grundlagenvermittlung			X	X
Aufgab.: keine Veränderung bei Aufgabenverteilung	X		X	X
mehr Teilung der Verantw. in den Einrichtungen	X			
HPTs: mehr Kooperation zw. den HPTs				X
mehr Vergleichbarkeit zw. den HPTs				X

Bemerkung:

Der Veränderungsbedarf für QE wird sehr unterschiedlich und vielfältig gesehen.

Der Schwerpunkt aller Antworten der Befragten zeigt, dass die meisten Forderungen nach Veränderungen das Jugendamt und die öffentliche Seite betreffen. Auffällig ist, dass TL und MA3 dort jedoch gerade dort keinen Veränderungsbedarf sehen, die Gruppenpädagoginnen zahlreiche Veränderungswünsche haben. Zweimal wird der Wunsch nach mehr Kontakt geäußert. (MA1: „...vielleicht mehr Kontakte der Sachbearbeiter vom Jugendamt zu uns jetzt selber... weil wir dann eben gar keinen Ansprechpartner haben, bzw. wechselnde Ansprechpartner, das ist eben keine Qualität.“, 239-243 und MA2: „...auch ein bisschen mehr Transparenz und Dialog wünschen.“, 285-286).

MA3 wünscht sich vom Jugendamt Standards, damit die HPTs vergleichbarer werden. („...des müsste im gemeinsames Niveau sein, des wäre wünschenswert. Über alle Einrichtungen. Weil sonst gibt's Eifersüchteleien. Oder die einen, die ein gutes System haben werden vielleicht hochnäsiger. Also diese Unterschiede müssten weniger sein. Ne bessere Kooperation zwischen den Einrichtungen wäre wünschenswert. Oder dass vom Kostenträger ein Standard vorgeben wäre... alle wären vergleichbarer.“, 259-264).

Bei der Zusammenarbeit mit dem Träger ergeben sich Ergebnisse, die ebenso wieder einen Unterschied zwischen den Gruppenpädagoginnen und TL und MA3 aufzeigen. So sehen MA1 und MA2 hier im Gegensatz zu TL und MA3 Veränderungsbedarf (z.B. MA1: „...dass der Träger auch öfter hier erscheint in den Einrichtungen vor Ort...Also dieses persönliche...Ich denk mal da müsste viel mehr Kontakt sein.“, 254-260)

Die Aufgabenverteilung für das QM in der Einrichtung soll in dieser Form bestehen bleiben, nur MA1 möchte das Jugendamt mehr in die Verantwortung nehmen. Der Tagesstättenleiter wünscht sich mehr Teilung der Verantwortung in den Einrichtungen, dies erklärt sich sicherlich auch daraus, dass er in der Doppelrolle Leitung / QM-B bezüglich des Zeitkontingentes teilweise überfordert ist.

Bemerkenswert ist, dass MA 3 zwar äußert, dass sie keinen Veränderungsbedarf in der Zusammenarbeit mit dem Jugendamt sehe aber eben auch in K11, dass sie über die Zusammenarbeit wenig informiert ist.

Bezüglich der Ausbildung wird zweimal der Wunsch geäußert, mehr Grundlagen zu vermitteln, aber auch, dass eine Veränderung nicht möglich bzw. nicht mehr nötig ist.

K17: Wünsche Umweltakteure nach Veränd.	TL	MA1	MA2	MA3
öff. Seite:kaum einschätzbare Wünsche	X		X	X
Einr. sich nicht so wichtig nehmen		X		
transparente Zusammenarbeit	X		X	
kurze Betreuungsdauer			X	

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen: HPT 1

TR: transparente Zusammenarbeit			X	
mehr Engagement/Zugeständnisse		X		
kaum einschätzbare Wünsche			X	
HPTs: zu wenig Informationen			X	X
haben schlechtere Bedingungen			X	
haben kein QM, halten am Alten fest		X		
oft gutes QM	X			
keine gemeinsame Linie, Kooperation	X			X

Bemerkung:

Die Antworten sind unterschiedlich und haben – bis auf die Wünsche der öffentlichen Seite – eine breite Streuung.

Die Wünsche des Jugendamtes bzw. der öffentlichen Seite scheinen nicht einschätzbar zu sein (3 Nennungen) (z.B. TL: „Des is schwer zu sagen...weiß ich nicht genau, ich denk die wünschen sich auch Kooperation mit den Einrichtungen, bestimmt auch mehr Transparenz...“, 263-264 oder auch MA3: „Kann ich mir jetzt auch nix vorstellen.“, 281). Die transparente Zusammenarbeit vermutet auch MA2 als Wunsch der öffentlichen Seite.

Bei den Wünschen der anderen HPTs wird zweimal die gleiche Problematik gesehen, nämlich dass es keine gemeinsame Linie oder Kooperation gibt. (TL, MA3)

Insgesamt wurde fünfmal geantwortet, dass die notwendigen Informationen fehlen würden, um die Wünsche der anderen einschätzen zu können.

K18: Organisationsstruktur	TL	MA1	MA2	MA3
Entscheidungsträger notwendig	X			
Hierarchie nötig		X		
Leitung übernimmt Verantwortung		X		
MA tragen Verantwortung			X	
Verantwortlichen für QE		X		X
Raum für Austausch				X

Bemerkung:

Deutlich wird bei den Antworten, die sich auf die Voraussetzungen innerhalb der Organisationsstruktur beziehen, dass in einer Hierarchie Verantwortlichkeiten für QE und Entscheidungsträger klar geregelt sein müssen. (z.B. TL: „Es braucht...sehr wohl einen Entscheidungsträger, der auch die Verantwortung übernimmt...“, 238 oder auch MA1: „...ich denke mal, dass es ne hierarchische Struktur braucht.“, 193-194). Nur einmal wird die Notwendigkeit eines Raums für Austausch erwähnt. (MA3: „...Austausch ist wichtig...“, 235-236).

K19: sinnvolles QE-Konzept	TL	MA1	MA2	MA3
Individualität	X			
Prozessorientierung	X			
Anpassungsfähigkeit	X	X		
Beteiligung, Mitwirkung MA entscheidend	X		X	
kein top-down Prozess	X		X	
realistisches Konzept		X	X	
Evaluation				X
Umweltorientierung				X
Kunden-/Bedarfsorientierung				X
ständige Weiterentwicklung			X	X
beachtet Ressourcen der MA			X	
Verbindlichkeit				X

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen: HPT 1

Kontrolle von QE-Konzept				X
einfache Instrumente				X
Kernarbeit bleibt im Mittelpunkt	X			
Instrument zur Zielüberprüfung			X	

Bemerkung:

Die Kennzeichen eines sinnvollen QE-Konzeptes sind durch die Interviewten sehr unterschiedlich benannt.

Nur vier doppelte Nennungen sind zu erkennen (ständige Weiterentwicklung, realistisches Konzept, kein top-down, Anpassungsfähigkeit, MA entscheidend). (Beispiele: TL: „Es braucht...sehr wohl einen Entscheidungsträger, der auch die Verantwortung übernimmt, aber ich denk es ist wichtig, dass die Mitarbeiter einbezogen sind, dass die beteiligt sind, dass die ernst genommen werden, dass die respektiert werden.... Ich denk es bringt...einfach nichts, wenn QM von oben verordnet wird, wenn das eben dann deswegen nicht gelebt wird in der Einrichtung.“ 238-242 oder auch MA3: „Immer wieder zu schauen, funktioniert noch, das zu hinterfragen.“, 303 oder auch MA1: „...dass die QM-Entwicklung auch passt mit der Realität.“, 324-325 und schließlich MA2: „...nicht irgendwie abgehoben...zum einen realistisch ist durchzusetzen...dann eben auch dokumentiert wird, was tatsächlich passiert ist und nicht irgendwas anderes.“(352-357)).

K 20: Voraussetzungen	TL	MA1	MA2	MA3
zeitliche Ressourcen		X		
externe Unterstützung				X
Offenheit der Leitung für MA			X	
gute Qualifikation der MA			X	X
Fortbildung für MA	X		X	
Motivation der MA	X	X		X
guter Teamgeist			X	
Bereitschaft für Veränderung				X

Bemerkung:

Auch hier sind die Antworten der Befragten zum Teil individuell.

Insgesamt werden aber vor allem die Mitarbeiter als entscheidend bei QM in der Einrichtung beschrieben. Die Motivation der Mitarbeiter scheint besonders von Bedeutung zu sein, ebenso die Qualifikation dieser und Fortbildungen für Mitarbeiter. (TL: „Und wir haben hier für die Mitarbeiter die Möglichkeit geboten, sich fortzubilden ..., das ist ja schließlich indirekt auch ne Qualitätssteigerung für uns, das Wissen der Mitarbeiter.“, 104-108).

3. Schwerpunkte der Fallauswertung

Frage 8.1 Zum Konzept der QE: welche Jahreszahlen werden für den Beginn genannt? Verwenden alle dieselben Begriffe? Setzen alle den Schwerpunkt des Konzeptes gleich? Beschreiben alle den Ablauf von QE gleich? Ist mir nun klar, wie QE hier abläuft?

1. Jahreszahlen

Der TL nennt das Jahr 1997 als den Ausgangspunkt für das QM-System, MA2 schätzt den Beginn auf 1999. MA1 spricht davon, dass es 2000 beendet wurde, MA3 nennt dasselbe Jahr als Zertifizierungszeitpunkt des QM-Systems.

2. Begriffe

Die Befragten verwenden ähnliche Begriffe wie QM-Handbuch, QM-B, Zertifizierung, Audits. Nur MA2 zieht stärker pädagogisch orientierte Begriffe, wie Förderpläne und Zielsetzungen hinzu, wenn sie von QE spricht.

3. Phase

Die Einrichtung befindet sich momentan im Umbruch des alten Zertifizierungssystems und legt den Schwerpunkt des Konzeptes auf die Zertifizierung des Handbuches. Die aktuelle Phase des QM in der Einrichtung beschreiben die Befragten jedoch insgesamt sehr unterschiedlich.

4. Ablauf

Der Ablauf von QM in der Einrichtung, das vor allem durch die jährlichen Audits gekennzeichnet ist, wird von den Interviewten ähnlich, wenn auch nicht sehr ausführlich beschrieben.

5. Zusammenfassung

Die HPT ist anscheinend 2000 mit ihrem QM-Handbuch zertifiziert worden, die Vorarbeiten dazu begannen zwischen 1997 und 1999. Das QM-Handbuch wird jährlich im Wechsel intern auditiert bzw. extern zertifiziert. Der trägerübergreifende QM-B (Tagesstättenleitung der Einrichtung) führt auch die internen Audits durch.

Unklar ist, inwieweit andere Dokumente (Tätigkeitsbeschreibungen, Förderpläne etc.) eine bedeutende Rolle für das QM-System spielen, oder ob diese nur für die jeweilige Mitarbeiterin ein wichtiges Element darstellen. Unterschiede zeigen sich bei der Benennung der Phase, in der das QM gerade in der Einrichtung steckt. Es zeichnet sich ein Umbruch ab, hin zur prozessorientierten Zertifizierung, der aber nicht von allen in dieser Deutlichkeit erwähnt wird. Die Antworten der Mitarbeiterinnen 1 und 2 sind zu Fragen nach Konzept und Phase knapp gehalten, werden oft nur auf direktem Nachfragen beantwortet (MA2) und auch von zeugen von Unsicherheit und keiner Präsenz des QM im Alltag (MA1) zeugen.

Man kann darauf schließen, dass hier eventuell ein Unterschied an Informationsstand und Einschätzung zwischen den direkt an der QM-Handbucherstellung Beteiligten (TL, MA3) auszumachen ist.

Die Kontinuität im Prozess wird besonders durch die jährlichen Audits gewährleistet. Auch die Leitung und der QM-B (in diesem Falle beides TL) werden hier in die Verantwortung genommen, wie dies konkret aussieht, wird dabei aber ebenso wenig beschrieben, wie die Kontinuität konkret durch die verschiedenen Teams erreicht wird. Daher stellt sich die Frage, ob die jährlichen Audits tatsächlich ausreichen, um das QM-System am Leben und präsent zu halten.

Frage 8.2 Stimmen die Motive für QE überein?

Überwiegend wird als Motiv für die Erstellung des QM-Handbuchs und seine Zertifizierung der Druck von außen genannt, aber auch eine mögliche Verstärkung der internen Transparenz und der Darstellung der eigenen Arbeit haben dazu beigetragen.

Frage 8.3 Stimmen die genannten Auswirkungen überein?

Positive Auswirkungen des QMs in der Einrichtung überwiegen in den Antworten der Befragten. QM hat dabei nicht eindeutig für alle dieselben Auswirkungen. Dies hängt sicherlich auch mit den unterschiedlichen „Berufsphasen“ der Befragten, in denen sie mit QM zu tun haben, zusammen.

Aber ebenso werden die negativen Auswirkungen beschrieben, hier ist vor allem die Dokumentation zu nennen, die „nicht mehr in Relation steht“ (vgl. TL) und die Kreativität einschränkt. Vor allem der Tagesstättenleiter beschreibt diese Auswirkungen, ferner auch die in den Hintergrund tretende Kernarbeit der Einrichtung durch QM.

Diese negativen Auswirkungen scheinen wohl auch der Anlass zu sein, sich nach einer neuen Art der Zertifizierung zu orientieren (Prozesszertifizierung) und so QM in einer Umbruchphase zu sehen.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt der Träger?

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA1	MA2	MA3
Träger: Repräsentation nach außen			X	
Kontrolle über TL			X	
Einwirkungsmöglichkeit JA und TR begrenzt	X			

Der Träger, in dem Sinne besonders der Geschäftsführer, unterstützte die Einrichtungen intensiv durch Schulungen und Begleitung in der Einführungsphase des QM. Da QM nun etabliert ist, ist die Frage offen, welche Rolle der Träger jetzt dafür übernimmt. Lediglich Mitarbeiterin 2 schreibt ihm eine gewisse Verantwortung zu. Der Tagesstättenleiter sieht das Einwirken bzw. die Einwirkungsmöglichkeiten auf QM in den Einrichtungen durch den Träger als kaum möglich an. Die Form der Zusammenarbeit wirkt ungeklärt, ebenso ist darüber Unzufriedenheit spürbar (MA1). Die Erwartungen, die der Träger laut Einrichtung an das QM in seinen Einrichtungen stellt, sind zwar unterschiedlich benannt, es zeigt sich aber doch auch hier, dass das Bestehen der Einrichtung und letztendlich des Trägers selbst mittels QM gesichert werden soll.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt der/die Qualitätsbeauftragte?

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA1	MA2	MA3
Verantwortung liegt in der Einrichtung	X	X		
QM-B verantwortlich für den QE-Prozess	X			X

K10: Träger	TL	MA1	MA2	MA3
QM-B als Ansprechpartner	X			

K2: Kontinuität	TL	MA1	MA2	MA3
in der Verantwortung des QM-B	X			X

Der einrichtungsübergreifende QM-Beauftragten, der für alle Einrichtungen des Trägers verantwortlich ist, gewährleistet die Kontinuität im Qualitätsmanagementprozess. Die Mitarbeiterinnen im Gruppendienst (1 und 2) sehen ihn hier allerdings nicht in der Verantwortung. Dabei kann es eine Rolle spielen, dass diese ihn eher als Leitung wahrnehmen und weniger in der Funktion des QM-B.

Das kann auch bei der Aufgabenverteilung der Grund sein, dass hier wiederum MA1 und MA2 nicht die Verantwortung für QM bei der Funktion des QM-Beauftragten sehen.

Als Ansprechpartner für die Zusammenarbeit zwischen Träger und Einrichtungen sieht sich nur der QM-B selber („Ja, also ich führ ja die internen Audits in den Einrichtungen durch und bin da auch für alle Belange von QM der Ansprechpartner für die Einrichtungen, für die Leitungen. Bei der Einführungsphase war ich sehr oft in den Einrichtungen, um zu unterstützen um anzuleiten.“, 140-142).

Die Rolle des QM-B scheint geschwächt wahrgenommen zu werden durch die Doppelrolle der Tagesstättenleitung. Der QM-B selbst beschreibt seine Aufgaben als sehr umfangreich, manchmal als zu viel. („Eine wichtige Rolle spielt da der QM-B, der ja den Prozess begleitet, anschiebt, ich als QM-B hab da ne große Verantwortung, fast schon zu groß...“, 193-194).

Frage 8.4 Welche Rolle spielt die Leitung?

K2: Kontinuität	TL	MA1	MA2	MA3
in der Verantwortung der Leitung	X			X

K9: Informationsquellen	TL	MA1	MA2	MA3
pers. Kontakt zu Leitung			X	

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA1	MA2	MA3
Leitung verantwortlich für QE-Prozess	X	X	X	

Die Leitung scheint im Besonderen für QM verantwortlich zu sein, nimmt aber offensichtlich auch nicht eine deutlich dominante Rolle in dem Prozess ein. Auch hier zeigt sich wieder, dass die Gruppenpädagoginnen im Unterschied zu TL und MA3 die Rolle der Leitung anders wahrnehmen in der Frage der Kontinuität.

Frage 8.5 Wie wird die Rolle der MitarbeiterInnen gesehen?

K6: Auswirkungen von QE	TL	MA1	MA2	MA3
MAzufriedenheit unverändert	X			
kaum Veränderungen für MA im Alltag			X	
auf MA-Zufriedenheit sehr individuell				X
keine Einschätzung über MA-zufr. möglich		X	X	

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA1	MA2	MA3
MA verantwortlich für QE-Prozess	X	X	X	X

K19: sinnvolles QE-Konzept	TL	MA1	MA2	MA3
Beteiligung, Mitwirkung MA entscheidend	X		X	

K 20: Voraussetzungen	TL	MA1	MA2	MA3
Motivation der MA	X	X		X

Der Grad der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit dem QM der Einrichtung ist nicht eindeutig feststellbar. Die Einschätzung kann aus Gründen der fehlenden Informationen nicht gegeben werden (z.B. MA2: „Also des weiß ich nicht, dazu könnte ich jetzt wirklich nichts sagen.“, 106-107), die MitarbeiterInnen reagieren sehr individuell auf QM (MA3: „Ganz unterschiedlich. Die einen erleben des als sehr hilfreich, des ist persönlichkeitsabhängig, diese erleben des hilfreich, so ne Vorlage zu haben, weil dann können sie sich aufs Wesentliche konzentrieren. Und andere stöhnen natürlich unter dieser Dokumentationsflut.“, 90-93). QM scheint ferner überhaupt keine Wirkung auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen zu haben (vgl. TL: „Ja, also zunächst mal war die Zufriedenheit im Team schon vor QM sehr hoch“, 97 und „Ob sich die Zufriedenheit jetzt wegen QM verändert hat, glaub ich nicht...“, 108-109).

Zweimal wird die Beteiligung der Mitarbeiter als entscheidend angesehen für QE (TL, MA2), die Motivation der Mitarbeiter sogar dreimal (TL, MA1, MA3).

Zusammenfassend lässt sich sagen: Die MitarbeiterInnen werden informiert und sind die Ausführenden von QM. Beteiligt im Sinne von Raum für eigene Inputs im Zusammenhang mit QM sind die MitarbeiterInnen in den Teams und Konferenzen. An der Entwicklung von neuen Impulsen für das QM in der Einrichtung sind sie nicht beteiligt.

Zu dieser Rolle der Mitarbeiter wird im Gegensatz dazu deutlich, dass aber die Verantwortung von QM entscheidend auch bei den Mitarbeitern gesehen wird (vgl. z.B. TL: „also ich denk schon dass die Verantwortung ganz klar bei den Einrichtungen liegt, bei den Mitarbeitern...“, 189-190). Die Frage, wie die MitarbeiterInnen dieser Verantwortung ohne entsprechender hoher Mitwirkung an QE nachkommen können und sollen, bleibt offen.

Frage 8.6 Wie wird die Rolle der Eltern/Kinder gesehen?

K6: Auswirkungen von QE	TL	MA1	MA2	MA3
keine Einschätzung über K/E-zufr. möglich			X	X
K/E-zufriedenheit sehr hoch	X	X	X	

K8: Erwartungen der anderen	TL	MA1	MA2	MA3
Elt./Kind: keine Erwartungen an QE	X	X		X
Erwart. an Zielerreichung			X	
Erwart. an Betreuungsqualität				X

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA1	MA2	MA3
Eltern: verantw. für Mitarbeit			X	
Eltern: keine Verantwortung für QE		X		

Die Zufriedenheit der Eltern und Kinder scheint nur schwer einzuschätzen (z.B. MA3: „Des ist schwierig zu sagen, weil da bräucht ich einen vorher-nachher Vergleich.“, 98), wird aber als hoch wahrgenommen (z.B. MA2: „Also des kann ich nicht sagen, weil diese... Kundenbefragungen eigentlich dann auch erst stattfanden, als des eingeführt wurde, also kann ich jetzt nicht sagen, wie die Kundenbefragungen vorher waren. Aber ich weiß eigentlich, dass seit ich hier arbeite, immer eine hohe Zufriedenheit herrscht bei den Eltern.“, 110-114).

Als Anhaltspunkt sind die meist durchwegs positiven Antworten auf den Elternfragebögen zu nennen. (TL: „Da ham mir großen Rücklauf eigentlich und auch die Rückmeldungen sind sehr positiv.“, 62-63). Offen bleibt, wie sich die Rücklaufquote dieser Fragebögen gestaltet.

Die Eltern haben keine Erwartungen an QE, da sie darüber auch wenig bzw. keine Kenntnisse haben. MA 2 antwortet hier ebenso wie bei den anderen Fragen, dass die Eltern Erwartungen an die zuvor gemeinsam vereinbarten Zielerreichungen haben, direkt auf QE bezogen wird dies aber auch in ihren Antworten nicht deutlich.(, ...die Eltern stecken sich ja in der Elternarbeit selber auch Ziele, die sie für sich erreichen wollen...“, 134-135 und „Sondern es ist auch so, dass die Kinder selbst sich Ziele setzen, zu erreichen versuchen.“, 141). Nur MA 3 erwähnt, dass die Eltern „Nutznießer“ von QE sind, also die, die davon profitieren.

Die Eltern tragen zwar für die Mitarbeit in der Einrichtung Verantwortung, aber keineswegs für das QM. (MA2: „...letztendlich...also sie müssen ja mitarbeiten...“, 235 und MA1: „Also die Eltern ganz wenig, die Kinder natürlich auch...“, 189).

Die einzige Form der Beteiligung der Eltern an QM in der Einrichtung scheinen die Elternbefragungen zu sein. Für Kinder findet sich keine angemessene Form der Mitwirkung. Es fehlt an einer klar definierten Rolle der Eltern im QM-Prozess der Einrichtung, da sie ja zum einen für die Mitarbeit entscheidend sind und somit nicht reine Empfänger einer Dienstleistung sind und zum andern aber im Gegensatz dazu beim QM eine eher untergeordnete Rolle zu spielen scheinen. Bei den Kindern wird dies besonders deutlich. Sie werden nur von MA 2 in diesem Zusammenhang erwähnt.

Frage 8.7 Wie wird mit Widerständen umgegangen?

Widerstände, Ängste oder Unsicherheiten – eigene wie die von KollegInnen - werden von keinem der Befragten explizit erwähnt. Nur die individuellen Erwartungen, das individuelle Umgehen mit dem Thema scheinen darauf hinzuweisen, dass nicht alle MitarbeiterInnen die Anforderungen von QM gleich gut umsetzen. Der Tagesstättenleiter erwähnt Ängste oder Unsicherheiten nur bei anderen Einrichtungen von anderen Trägern, die hätten diese auch zu Recht („Ja, also bei manchen Einrichtungen weiß man und merkt man, die haben ein gutes QM und stehen auch dazu.

Und die anderen haben da eben auch viele Ängste, und des ja auch teilweise zu Recht, wenn man sieht wie wenig Ressourcen da noch vorhanden sind für unseren Bereich, die wollen eben eher den Bestand sichern und sehen in diesen ganzen Umbrüchen einfach nur eine Bestandsgefährdung.“, 268-272).

Das Widerstände oder Ängste nicht direkt thematisiert werden, kann damit zusammenhängen, dass sich die Einrichtung schon relativ lange mit dem Thema QM auseinandersetzt und die Einführung, in der besonders Unsicherheiten entstehen können, schon einen längeren Zeitraum zurück liegt.

Frage 8.8 Stimmen die gegenseitigen Einschätzungen überein?

Der Tagesstättenleiter ist aufgeschlossen, steht QM positiv gegenüber und sieht es als wichtigen Prozess an. So wird er auch von seinen Mitarbeiterinnen wahrgenommen, nur MA1 kann schwer einschätzen, ob die Erwartungen auch heute noch so groß sind. („Also ich denk mal, dass der Leiter jetzt große Erwartungen hat, weil er ja als QM-B und als Mitgestalter des Ganzen...schon sehr engagiert war. Ob er es jetzt noch ist, kann ich so nicht sagen, weiß ich nicht.“, 122-124).

Die Mitarbeiterinnen haben und hatten sehr unterschiedliche Erwartungen, so schätzt es auch der Tagesstättenleiter ein, aber auch er kann diese nur schwer benennen.

Prinzipiell sind die gegenseitigen Einschätzungen sehr nah, dennoch fehlt es an konkreten Aussagen vom Tagesstättenleiter über seine Mitarbeiter. Die Frage bleibt offen, ob die persönlichen Einschätzungen des QM-Systems zu wenig thematisiert werden.

Frage 8.9 Entsprechen die Vorstellungen eines sinnvollen Konzeptes dem in der Einrichtung?

Die Vorstellungen von einer sinnvollen Qualitätsentwicklung in einer Einrichtung weichen in manchem ab von dem, was tatsächlich umgesetzt wird in der HPT und zeigen keine eindeutig einheitlichen Ansichten der Befragten.

Zum einen lässt sich dies damit begründen, dass vor allem der Tagesstättenleiter darauf hinweist, dass es ein anderes, das eben von ihm als sinnvoller erachtet dargestellt, Konzept notwendig ist für die Einrichtung. Diese Elemente tauchen in seinen Antworten auf.

Auch die ständige Weiterentwicklung ist ungewiss, da zur Kontinuität des QM-Systems nur wenige Aussagen gemacht werden. Die Frage ist, ob die Mitarbeiter, die ja vor allem in den Voraussetzungen als sehr entscheidend gesehen werden, die Rolle im QM-System einnehmen wie als sinnvoll beschrieben.

Frage 8.10 Wo wird die Hauptverantwortung für QE gesehen?

Die Hauptverantwortung wird klar in der Einrichtung gesehen und dabei speziell bei den MitarbeiterInnen.

Frage 8.11 Welche Rolle spielt das Jugendamt, die öffentliche Seite?

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA1	MA2	MA3
öff. Seite: verantw. für Effektivität/Effizienz d. Hilfe			X	
trägt keine Verantwortung für QE		X		
Einwirkungsmöglichkeit TR und JA begrenzt	X			

Die Verantwortung für QE wird von MA1 der öffentlichen Seite klar abgesprochen („...und vom Jugendamt seh ich auch keine große Initiative.“, 190-191), nach MA2 trägt diese aber die Verantwortung für die Effektivität und Effizienz der Hilfe. Die Zusammenarbeit wird vom Tagesstättenleiter als sehr gut beschrieben, aber er räumt auch ein, dass dies auch damit zusammenhängt, dass die Einrichtung wegen den neuen

Konzepten zur Flexibilisierung einen engen Kontakt zum Jugendamt hat und die Einwirkungsmöglichkeiten vom Jugendamt auf das QM eher begrenzt sind.

Die Einschätzungen der Erwartungen des Jugendamts sind eher negativ besetzt und dabei anscheinend auch wenig kommuniziert in der Einrichtung. Die Priorität im Jugendamt liegt nach Meinung zweier Befragter nicht bei QE.

Die Rolle der öffentlichen Seite wird unterschiedlich wahrgenommen, aber insgesamt als wenig beeinflussend gesehen.

HPT 2 Fallauswertung

1. Kontext

Der Träger hat einrichtungsübergreifend mit der Erstellung eines Handbuches mit externer Unterstützung begonnen, die als nicht sehr hilfreich beschrieben wird, es ist auch von „Geldverschwendung“ die Rede ist (TR: „Dazwischen ist ziemlich viel in Sand gelaufen, fand ich. Es wurde auch zu viel Geld ausgegeben für was, was nicht sinnvoll ist. Da gabs auch viel Ärger. Dann gabs Geschäftsführer, der des Ding dann in die Ecke gestellt hat, der wollte damit überhaupt nichts zu tun haben, gut.“, 150-153). Er unterhält mehrere Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, kann aber allgemein eher als kleiner Träger angesehen werden. Die enge Verflechtung zwischen Mitarbeiterschaft und Trägerschaft lassen eine Trennung kaum möglich werden.

Nach der ersten Einführung und Bearbeitung eines Handbuches wechselte der Geschäftsführer, der das Handbuch „ins Regal stellte“ und es hier für knapp 3 Jahre (bis zum erneuten Geschäftsführerwechsel) ohne weitere Umsetzung und Entwicklung stehen blieb. Momentan (seit ca. 2 Jahren) befinden sich die Einrichtungen des Träger in einer Weiterentwicklungs- und Überarbeitungsphase der Prozesse im Handbuch. Die QM-B des Trägers, die eine Teilzeitstelle innehat und noch Stunden zur Verfügung hatte, widmet sich dieser Aufgabe. Zum Zeitpunkt des Interviews war diese im Begriff, erneut in den Mutterschutz zu gehen bzw. ihre Erziehungszeit anzutreten. Die Nachfolge des QM-Bs war noch ungeklärt.

Gespräche führte ich mit Mitarbeiterinnen aus dem Vorschulbereich, einer Tagesstättenleitung sowie der QM-B des Trägers. Nur zwei Mitarbeiterinnen konnten aus Zeitgründen an der Befragung teilnehmen. Die Terminvereinbarung war sehr langwierig und schwierig, vor Ort waren die Interviewten freundlich und konzentriert.

Träger: Musiktherapeutin seit 1995, QM-B des Trägers seit 2003, seit 1996 beim Träger/HPT

TL: Erzieherin seit 1997, seit 1996 in der HPT, seit 2001 Leitung; Sozialwirtin

MA1: Erzieherin seit 1988, seit 1998 im Gruppendienst, QM-B

MA2: Sozialpädagogin seit 2000, seit 2000 im Gruppendienst, QM-B

2. Kategorienvergleich

K1: Konzept/Phase	TR	TL	MA1	MA2
QM-Handbuch	X	X		X
externe Unterstützung	X	X	X	
QE etabliert in Einrichtung	X	X		
mittendrin in QE			X	X
Überarbeitung/Weiterentwicklung	X	X		X
zu Beginn		X		
QE nicht bei jedem präsent im Alltag		X		

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen: HPT 2

QE als Mitläufer	X			
QE präsent im Alltag			X	
sehr unterschiedlich in den Einrichtungen	X			

Bemerkungen:

Nur MA1 erwähnt das Handbuch nicht im Zusammenhang mit dem Konzept von Qualitätsmanagement innerhalb der Einrichtung, die anderen drei Befragten weisen an dieser Stelle explizit darauf hin.

Die Mitarbeiterinnen, die von Beginn von QM dabei waren, weisen auf die damalige externe Unterstützung hin (MA2 hat erst danach in der Einrichtung begonnen).

Dass sich das Handbuch in der Weiterentwicklung und Überarbeitung befindet, geben drei der Befragten an (z.B. MA2: „Also wir überarbeiten eben des Handbuch, mit der QM-B des Trägers und mit dem andern Vorschulbereich arbeit ich da zusammen. Also wir sind noch mittendrin.“, 12-14).

MA1 und MA2 empfinden den Prozess als „mittendrin“, wobei TR und TL beide von einer gewissen Etablierung der Idee des Qualitätsmanagements in der Einrichtung sprechen (TR: „...ist QM doch in den meisten Einrichtungen ein fester Bestandteil der Arbeit.“, 140 und die TL: „aber jetzt denk ich ist des schon- des wird einfach als normaler Bestandteil der Arbeit gesehen, es wird nimmer wirklich als zusätzlich sondern es gehört einfach dazu jetzt bei uns.“ 82-84). Auffällig ist hier jedoch, dass beide, TL und TR auch anmerken, dass es über die Etablierung hinaus immer noch Schwierigkeiten mit der Präsenz des Handbuches gebe (TR: „Aber ich denke, es wird aufgenommen. Also ich würd jetzt nicht sagen positiv. Es ist ein Mitläufer.“, 144-145 oder auch die TL: „...ich würde sagen, wir stecken noch in den Anfangsschuhen, wir haben zwar unser Grundgerüst, wir haben ja auch des Handbuch soweit fertig, aber jetzt wird des einfach überarbeitet und noch mal durch die Teams gegeben zum besprechen, einfach um des tatsächlich im Alltag einzubauen. Also bis jetzt lief ja eben nur die Erstellung und wirklich verknüpft mit dem Alltag haben wir des noch nicht.“, 8-12)

Die TR weist darauf hin, dass der Stand der Umsetzung des Handbuches in den Einrichtungen des Trägers sehr unterschiedlich sei (9).

K2: Kontinuität	TR	TL	MA1	MA2
interne/externe Audits	X			X
Konferenzen, Teams	X	X		
in der Verantwortung der Leitung		X		
in der Verantwortung des QM-B	X	X		X
keine Beantwortung möglich			X	
Qualitätszirkel		X		

Bemerkungen:

Für die Gewährleistung der Kontinuität des QM verwendet ausschließlich die TL den Begriff „Qualitätszirkel“. MA1 sieht sich nicht in der Lage, die Frage zu beantworten, weil die HPT noch mitten im Prozess sei („Des ist die Frage, ich weiß es nicht. Weil wir noch mitten in der Entwicklung der Prozesse sind, es ist in Arbeit im Moment, ist präsent...“, 40-41). Die Audits, die Teambesprechungen werden als Foren für QM beschrieben. Vor allem die QM-Bs (trägerübergreifend aber auch in den Einrichtungen selbst) sind dafür in großem Maße verantwortlich.

K3: Motiv	TR	TL	MA1	MA2
Transparenz				X
Präsentation nach außen	X			X
Bestehen im Konkurrenzkampf			X	
Rechtfertigung/Legitimation nach außen			X	

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen: HPT 2

Kostendruck/Einsparungen			X	
Veränderung des ganzen sozialen Bereiches	X	X		
Anforderung vom Kostenträger	X			
Verbindlichkeit/Struktur erreichen				X
Bestehen des Vereins/HPT sichern			X	

Bemerkung:

Nur einmal wird ein internes Motiv, und zwar „Verbindlichkeit“, für die Erstellung eines QM-Handbuchs erwähnt (MA2: „...dass es eben eine gewissen Form bekommt, was offensichtlich ist. Dass des nicht jeder anders wieder macht.“, 23-24). Weitere Antworten beziehen sich geschlossen auf den Druck von außen als Motiv (z.B. TR: „Also ich denk, es war eine Mischung zwischen, man weiß, dass es kommen wird und notwendig ist und gleichzeitig auch, es ist gut, des zu haben, warum soll man seine Qualität, die man macht und jeden Tag leistet auf Papier haben und vorzeigbar haben für denjenigen der nachfragt.“, 41-44).

Hierbei sind die Angaben der Befragten sehr unterschiedlich, vor allem MA1 beschreibt den Druck von außen sehr ausführlich. („...da ist Not des zu beschreiben, sonst läuft man Gefahr, als nicht sinnvoll erachtet zu werden und dann kanns sein, dass HPTs irgendwann des Aus haben.“, 27-29 oder auch „...Gelder noch bekommen kann, welche Qualität muss man bieten, damit man überhaupt förderungswürdig ist, was muss man alles leisten...“, 33-34)

K4: Beteiligung der Mitarbeiter	TR	TL	MA1	MA2
beteiligt in Konferenzen/Teams		X		X
bei der Weiterentwicklung der Prozesse	X	X	X	X
bei der Auswahl der Prozesse				X
weil MA = QM-B der Einrichtung	X			

Bemerkung:

Alle Befragten erwähnen, dass die MitarbeiterInnen bei der Weiterentwicklung der Prozesse in den Teams der Einrichtungen aktiv beteiligt sind (z.B. TL: „Ja eben durch die Besprechungen in den Konferenzen, also die QM-B verteilt in schriftlicher Form noch mal den Prozess, der gerade bearbeitet wird, da soll sich des dann jeder selbständig durchlesen und durchdenken, ob des auch so zutrifft, ob des so stimmt oder ob noch was geändert werden muss in dem Prozess.“, 38-41 oder auch MA1: „Des wird gemeinsam bearbeitet von jedem, weil jeder tut diese Arbeit ja schon seit ewigen Jahren.“, 51-52).

Nur die TR erwähnt die QM-Bs als Form einer Mitarbeiterbeteiligung.

MA2 gibt an, dass die Mitarbeiter schon bei der Auswahl der Prozesse, die bearbeitet werden sollen beteiligt seien. („Also bei der Auswahl, was da in den Ordner kommen soll und nachher jetzt auch bei der Überarbeitung der Prozesse, da sind die schon beteiligt. Also eben so, dass wir uns dann auch austauschen, des besprechen, die schauen sich des in Ruhe an und dann setzen wir uns noch mal alles zusammen, was man verändern könnte...“, 45-48).

K5: Beteiligung der Eltern/Kinder	TR	TL	MA1	MA2
keine Kenntnisse über QE	X	X	X	
keine (weitere) Beteiligung von Kind.+Elt.	X	X	X	X
Thema nicht "angemessen" für Klientel	X		X	X
profitieren von QE	X	X		
direkt beteiligt an den Prozessen		X	X	X

Bemerkung:

Die Antworten sind sehr ähnlich und decken sich in allen Punkten zumindest zweimal.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen: HPT 2

Alle Interviewten berichten über die fehlende Beteiligung der Eltern und Kinder bezüglich der Qualitätsentwicklung, dreimal auch mit der Begründung, dass das Thema nicht angemessen sei (z.B. MA1: „Also Kinder im Vorschulbereich überhaupt nicht, des ist im Alter von 3 bis 7 überhaupt nicht interessant. Allein schon der Begriff Wetter ist zu abstrakt, also was ist QM, also des kann man vergessen.“, 72-74).

Die Eltern und Kinder haben keine Kenntnis über das QM-Handbuch (TL: „Also die sind auch nicht informiert, haben auch keine Erwartungen, des ist nur intern des QM für uns vorerst.“, 57-58).

Sie sind direkt beteiligt an den Prozessen (so wie das z.B. MA2 umschreibt: „Die Eltern und Kinder sind ja insofern sind sie, ja, sie sind natürlich am Prozess beteiligt, aber an der Bearbeitung selber sind sie nicht beteiligt.“, 51-52) und profitieren von QE (z.B. TL: „...und jetzt hat des einfach eine Form und davon profitieren die Eltern, weil des klarer ist.“, 53-54).

K6: Auswirkungen von QE	TR	TL	MA1	MA2
MAzufriedenheit unverändert			X	
kaum Veränderungen für MA im Alltag			X	
auf MA-Zufriedenheit sehr individuell	X			
MA zufrieden mit QE		X		X
keine Einschätzung über MA-zufr. möglich			X	
keine Einschätzung über K/E-zufr. möglich		X		
mehr Arbeitsbelastung	X		X	
Klarheit/Transparenz		X		X
ständige Weiterentwicklung der Praxis				X
Ziele bewusster, präsenter	X			
Ziele überprüfbarer	X			
Verbindlichkeit		X		
Zeitgewinn		X		
Hilfe zur Reflexion			X	
mehr Außenwirkung			X	

Bemerkung:

Die genannten Auswirkungen des QM-Handbuchs sind unterschiedlich, wobei deutlich wird, dass vor allem die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen sehr individuell wahrgenommen wird (siehe auch Frage 8.5 Rolle der Mitarbeiter).

Zweimal nennen die Befragten die höhere Arbeitsbelastung als einzige negative Auswirkung (TR, MA1) ansonsten überwiegen die positiven Auswirkungen. (z.B. TL: „Ja, des wirkt sich schon aus, weil einige Abläufe sich vereinfachen und strukturieren und da gewinnt man an Zeit und Überblick, des ist so meine Meinung.“, 71-72 oder auch MA 1, die auch darauf hinweist, dass QM sich nicht sehr auf den Arbeitsalltag auswirkt: „Schon zum Reflektieren, was tu ich hier eigentlich, stimmt des überein, also die Rückbesinnung. Aber auf den normalen, gesunden Arbeitsalltag eigentlich nicht.“ 95-96)

K7: Erwartungen an QE	TR	TL	MA1	MA2
Aufgeschlossenheit		X	X	X
Klarheit / Struktur		X		
Arbeit realistisch abbilden durch QE			X	
QE als Herausforderung				X
QE als selbstverst. Bestandteil d. Arbeit	X			
Notwendigkeit gesehen			X	
Erwartungen erfüllt		X		X
keine eigenen Erwartungen			X	X

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen: HPT 2

kein Interesse an QE				
abwartende Haltung				X

Bemerkung:

Die beiden MA 1 und 2 beschreiben sich zunächst mit keinen eigenen Erwartungen an QE, einer abwartenden Haltung bzw. mit der Ansicht, dass QE eine Herausforderung sei (MA1: „Gar keine, weil ich mir nix drunter vorstellen konnte, überhaupt nix....Und je tiefer ich mich da rein gearbeitet hab, desto sinnvoller fand ich's auch.“, 110-115 und MA2: „...von daher wusst ich gar nicht, was mich da erwartet...eigentlich ist des ne Herausforderung... verändert hat sich des positiv, weil ich seh, dass des voran geht und man sieht, dass einige Prozesse wirklich also fest stehen sozusagen und ...dass sich was tut.“, 83-90).

Insgesamt stehen die Befragten der Thematik aber eher positiv gegenüber, zweimal haben sich die Erwartungen erfüllt. Die TR beschreibt nur die Erwartung, dass QM „...selbstverständlicher Bestandteil unserer täglichen Arbeit...“ wird (157).

K8: Erwartungen der anderen	TR	TL	MA1	MA2
TL: schwer einzuschätzende Erwartungen			X	
Arbeitserleichterung	X			
Präsentation/Darstellung				X
Klarheit				X
Abschließen der Handbucheerstellung				X
MA: schwer einzuschätzende Erwartungen			X	
Befürchtungen, Abwehr, Ängste		X		X
Präsentation/Darstellung				X
Arbeitserleichterung	X	X		
sehen Notwendigkeit			X	X
Elt./Kind: keine Erwartungen an QE	X	X	X	
Erwart. an Betreuungsqualität				X

Bemerkung:

MA2 vermutet, dass die TL erwarte, „dass des jetzt zu einem Ende kommt und ja....Kann ich eigentlich nur wieder des gleiche sagen. Also auch die Repräsentanz nach außen und die Transparenz, die Qualität die wir da bringen und bringen sollen.“ (102-104). MA1 kann die Erwartungen der TL nicht einschätzen, weil diese in ihrer Einrichtung so oft gewechselt habe, auch die Einschätzung durch die TR ist eher zurückhaltend. („Das alles einfacher wird.“, 168)

Dies vermutet die TR auch über die MitarbeiterInnen. MA2 schätzt die Kollegen gleich wie die TL ein. MA1 kann auch hier die Erwartungen ihrer Kollegen nur schwer einschätzen.

Zweimal werden die Ängste und auch die Befürchtungen der MitarbeiterInnen genannt, die aber vor allem zu Beginn zu spüren sein sollten aufgrund der erhöhten Arbeitsbelastung (z.B. TL: „...wechselte öfter zu totaler Unmotivation und Unzufriedenheit, als dann gar nichts mehr voranging und dann so der Unmut hochkam, für was haben mir denn des alles gmacht, des viele Geld, weil wir uns ja am Anfang begleiten ließen, die ganze Zeit und jetzt nix....und des war dann so ein gewisser Schub notwendig um des wieder anzuleiern...“, 79-82 oder auch MA2: „Also am Anfang war eben die Befürchtung, dass des mordsviel Arbeit wird...“, 96-97)

(Erwartungen Eltern: siehe Frage 8.6)

K9: Informationsquellen	TR	TL	MA1	MA2
Konferenzen, Teambesprechungen	X		X	
QM-Handbuch		X		

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen: HPT 2

pers. Kontakt zu Leitung				X
pers. Kontakt zu QM-B	X	X	X	X
Publikationen				X

Bemerkung:

Auffällig ist bei dieser Kategorie besonders, dass der persönliche Kontakt zu den QM-Bs als Informationsquelle von allen Interviewten genannt wird, das Handbuch hingegen nur einmal.

(TR: „Die Quellen sind natürlich die Treffen mit den QM-Bs, ganz klar.“, 216 oder auch TL: „Also entweder, wenn’s drum geht, ob was schon im Handbuch ist, weil des steht bei mir im Büro im Regal. Oder ich frag eben die QM-Bs. Des sind also wichtige Informationsquellen...“, 100-101) Interessant ist die Antwort von MA2, sich auch über Publikationen über QM zu informieren. Der persönliche Kontakt, auch in Konferenzen und Teams, ist aber klar zentral in der Einrichtung.

K10: Träger	TR	TL	MA1	MA2
gute Zusammenarbeit	X	X		
keine Zusammenarbeit			X	
Zsarbeit liegt nicht i. eig. Aufgabenbereich				X
zeigt Interesse an QE in der Einrichtung	X			X
übt keinen negativen Druck aus				X
QE mit initiiert vom Träger		X		X
Trägerprozesse (noch) kein Teil von QE	X	X	X	
enge personelle Verflechtung zw. TR und HPT	X	X		
erwartet Umsetzung	X	X		
erwartet Weiterentwicklung	X	X		
erwartet Transparenz		X		
erwartet Arbeitserleichterung		X		
erwartet Bestehen der Einrichtung sichern			X	
erwartet Abschließen der Handbucherstellung				X
QM-B als Ansprechpartner	X			X

Bemerkung:

TR und TL (gleichzeitig Mitglied im Vorstand) beurteilen die Zusammenarbeit zwischen Träger und Einrichtung als sehr gut. Dies gelänge vor allem aufgrund der engen personellen Verflechtung (z.B. TR: „Also die Zusammenarbeit läuft sehr gut, also des ist gar kein Problem, weil mittlerweile auch wieder zwei Leitungen im Vorstand sitzen, des heißt man hat da auch ganz guten Kontakt, kennt sich auch, also des ist kein Vorstand von außerhalb, nur eine Person kommt von außen dazu. Also die Zusammenarbeit läuft sehr locker und eigentlich sehr gut...“, 196-200 oder auch TL: „Durch diese Doppelrolle hat man die Informationen einfach beidseitig. Von demher weiß der Vorstand schon Bescheid.“, 106-107).

Die Mitarbeiterinnen sehen im Gegensatz dazu keine bzw. als nicht in ihrem Aufgabengebiet liegende Zusammenarbeit.

Die Trägerprozesse sind noch kein Teil des Handbuchs (3 Nennungen z.B. MA1: „...aber die Verwaltungsreform ist ja noch gar nicht richtig bearbeitet, muss ja noch gemacht werden, mag sein, dass die sich dann auch auf uns auswirkt. Aber wir werden nach in dem Sinne nicht dazu befragt.“, 148-150).

MA1 und 2 beschreiben die Erwartungen des Trägers sehr zurückhaltend („Ich denk mir halt, dass die schon einen Zeitrahmen setzen, dass man halt bis dahin fertig sein soll.“, 170-171) TR und TL hingegen beschreiben klar die Umsetzung und Weiterentwicklung des Handbuchs als Erwartung der Trägerseite.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen: HPT 2

K11: öffentliche Seite	TR	TL	MA1	MA2
Zusammenarbeit stark personenabhängig		X		
keine Zusammenarbeit	X	X		
Zusammenarbeit nicht im eigenen Aufgabenbereich			X	X
keine Informationen über Zusammenarbeit			X	X
JA zeigt kein Interesse	X	X		X
JA mit eigener Struktur beschäftigt		X		
JA selbst unter Druck	X	X	X	
JA selbst an Prozessen der HPT beteiligt				X
JA informiert über QE	X			
erwartet Legitimation der Hilfe			X	X
erwartet Transparenz			X	
erwartet Weiterentwicklung				X
erwartet realistische QE				X
QE schafft keinen finanziellen Vorteil b. Verhandl.	X	X		
QE gibt Hilfestellung bei Verhandlung			X	X
QE schafft Vorteil in der Verhandlung				X

Bemerkung:

Die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite wird nicht in der Verantwortung der MitarbeiterInnen gesehen, die darüber auch keine Informationen haben (MA1: „Des weiß ich nicht. Ich weiß es wirklich nicht. Ich denke, sie wird stattfinden, das ist Leitung, Vorstand, Geschäftsführung. Ich weiß nicht, wie die QM-B des Trägers nach außen tritt in ihrer Position. Hab ich keinen Eindruck.“, 164-166 oder auch MA2: „Also da hab ich jetzt nichts konkretes in dem Sinne mit dem Jugendamt zu tun. Da kann ich gar nichts sagen.“, 201-202).

Die TR und die TL geben an, dass keine Kooperation bezüglich Qualitätsentwicklung stattfindet (z.B. TR: „Gar nicht eigentlich. Also die wissen, dass wir das haben aber interessieren sich sowieso nicht dafür.“, 203-204).

Das Jugendamt zeigt kein Interesse (dreimal), und wird selbst als unter Druck wahrgenommen (dreimal). Die Erwartung der öffentlichen Seite ist die Legitimation der Hilfen in den Einrichtungen (z.B. MA1: „Also die machen eben nur Druck, da geht's um Gelder, die hierher fließen, die wollen wissen, was tut der Verein.“, 166-167). Durch Qualitätsentwicklung hat man keinen finanziellen Vorteil in der Verhandlung, aber es schafft doch Vorteile durch Hilfestellung (z.B. TR: „Und bei Verhandlungen, Pflegesatzverhandlungen, jetzt für den Schulbereich, für die sozialpädagogischen Tagesgruppen ist es zwar so, dass QM verlangt wird, dass das als Stundensatz auch festgeschrieben wird aber nicht finanziert wird. Des finde ich halt bescheuert.“, 206-209 oder auch MA 2: „Also da ist es natürlich auch verlangt worden. Also ich weiß für die verschiedenen Einrichtungen ist das auch verlangt worden und dann steht da auch also praktisch in den Prozess hineinzukommen, das ist eine Vorbedingung.“, 135-137)

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2
Einricht.: Verantwortung liegt in der Einrichtung			X	
QM-B verantwortlich für den QE-Prozess	X	X	X	X
Leitung verantwortlich für QE-Prozess			X	X
Leitung hat Kontrollfunktion für QE		X		X
MA verantwortlich für QE-Prozess		X	X	
Träger: verantwortlich für QE	X	X		X
öff. Seite: verantw. für Effektivität/Effizienz d. Hilfe	X			
trägt keine Verantwortung für QE		X		
übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert	X		X	
keiner will Verantwortung übernehmen	X			

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen: HPT 2

Bemerkungen:

Die Antworten der befragten Mitarbeiterinnen zeigen eine ähnliche Verteilung. Die Verantwortung liegt demnach deutlich in der Einrichtung, entscheidend bei den QM-Bs und beim Träger, aber auch bei der Leitung sowie bei den MitarbeiterInnen. Dem Jugendamt wird sehr wenig Verantwortung dafür zugeschrieben. (siehe Frage 8.11 Rolle Jugendamt)

Der Träger wird in drei Antworten als verantwortlich für Qualitätsentwicklung beschrieben (z.B. TR: „Also ich denke, dass QM überhaupt läuft liegt am Interesse der Geschäftsführers und des Vorstandes...“, 242-243 oder auch MA2: „Also ich glaub schon, dass des natürlich von oben sehr angeschoben wird auch, weil die Arbeit ja auch vertreten werden muss.“ 158-159).

K13: eigene Ausbildung	TR	TL	MA1	MA2
zu theoretische Angebote				X
keine Vorbereitung	X	X	X	

Bemerkung:

Drei der Befragten haben in der Ausbildung keine Vorbereitung auf Qualitätsentwicklung erhalten, MA2 kritisiert die zu theoretischen Angebote („Ja, ich hatte immer wieder so Vorlesungen über QM, die habe ich dann auch besucht. Also ich finds manchmal schon sehr trocken und sehr theoretisch.ich finds jetzt einfach übersichtlicher jetzt so in der Praxis, wenn man des umsetzt.“, 173-176).

K14: theoretische Publikationen	TR	TL	MA1	MA2
keine Bücher gelesen		X	X	X
Nachschlagewerke	X			
keine externe Fortbildung zu QE		X	X	X
Fachmessen	X			
Bücher verwirrend/wenig hilfreich	X			

Bemerkung:

Niemand hat eine externe Fortbildung zu QE besucht (TR äußert sich zwar nicht explizit, erwähnt eine solche aber auch nicht) und bis auf TR ein Nachschlagewerk, dass sie eher als verwirrend erlebt hat („...also ich hab mir schon auch einige besorgt und mal gelesen und angeschaut, die einen verwirren eigentlich nur, die andern geben des eigentlich wieder, was man auch in normale Worte fassen kann ohne Begriffe wie Controlling, Management oder solche Sachen.“, 261-264), auch niemand ein Buch gelesen.

K15: Veränderungen für die Einrichtungen	TR	TL	MA1	MA2
Einsparungen und deren Auswirkungen		X		X
Existenzängste		X		
QE muss hinter dem Kostendruck zurückstehen		X		

Bemerkungen:

Die TL erwähnt intensiv die Veränderungen für die Einrichtungen („...die finanzielle Lage generell wird so gekürzt, dass der Personalstand nicht mehr gehalten werden kann, von daher ist QM als Gesprächsthema oder als Thema für so Arbeitskreis nicht relevant. Steht nicht im Vordergrund. Es geht eher um die Existenz.“, 239-242), MA2 weist kurz auf die Einsparungen und deren Auswirkungen hin.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen: HPT 2

K16: Veränderungsbedarf	TR	TL	MA1	MA2
öff. Seite: mehr Transparenz			X	
keine Möglichkeit der Veränderung		X		
mehr Zusammenarbeit/Kontakte				X
mehr Interesse zeigen	X			
Finanzierung von QE ermöglichen	X			
fallbezogene Zsarbeit.: schnellere Kontakte				X
Träger: keine Veränderung b.d. Zusammenarbeit nötig			X	
Trägerprozesse mit zur QE		X		
Ausb: Grundlagenvermittlung	X		X	
berufspolitische Ausbildung nötig			X	
Reflexion, Dokum. als Selbstverständlichkeit		X		
QE mehr praxisorientiert vermitteln				X
keine Veränderung bei Aufgabenverteilung			X	
mehr Teilung der Verantw. in den Einrichtungen				X
Eltern/Kinder: mehr informieren				X
nicht mehr involvieren	X			

Bemerkung:

Wie sich die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite verändern könne, wird nur in wenigen Antworten beschrieben. Vor allem die TR setzt hier ihren Schwerpunkt im Veränderungsbedarf. Die TL erwähnt, dass es kaum möglich sei, Veränderungen herbeizuführen bzw. ob dies überhaupt erstrebenswert sei („In Bezug auf des Jugendamt...mei. Da haben wir so einschlägige Erfahrungen, ich weiß gar nicht, ob ich da Wert drauf lege.“, 208-209)

Auch bei den Veränderungswünschen in der Zusammenarbeit mit dem Träger sind nur wenige Aspekte genannt.

Der Veränderungsbedarf in der Ausbildung wird unterschiedlich und zum Teil sehr speziell wahrgenommen, die notwendige Grundlagenvermittlung als Bestandteil zweimal hervorgehoben.

Auffällig sind zwei Gegensätze: Zum einen wird von MA1 genannt, dass die Aufgaben in der Einrichtung nicht verändert werden sollten, MA2 wünscht sich hier als QM-B aber mehr Entlastung. Zum anderen sollen laut TR die Eltern und Kinder nicht stärker involviert werden, MA2 würde sich hingegen wünschen, die Eltern und Kinder mehr zu beteiligen und zu informieren.

K17: Wünsche Umweltakteure nach Veränd.	TR	TL	MA1	MA2
öff. Seite: kaum einschätzbare Wünsche		X		
transparente Zusammenarbeit				X
kurze Betreuungsdauer	X			
kostengünstige Hilfen	X		X	
Träger: transparente Zusammenarbeit		X		X
personelle Verflechtungen (keine Trennung)	X			
HPTs: zu wenig Informationen	X		X	X
Dachverb.: Keine Informationen über Wünsche	X			

Bemerkung:

Das Jugendamt scheint sich kostengünstige Hilfen zu wünschen (TR: „Kostengünstiges Arbeiten mit schnellstmöglichem Erfolg.“, 327 und MA1: „Was das Jugendamt sich wünscht, weiß ich nicht, sparsam wirtschaften schätz ich mal.“, 242), ansonsten werden hier wenige Ansichten geäußert.

Die transparente Zusammenarbeit wünscht sich der Träger nach Meinung von der TL („...dass es generell klar ist, wie die verschiedenen Abläufe sind...“, 232-233) und auch MA2 („Ja, vielleicht gegenseitig auch dass mehr Offenheit oder mehr

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen: HPT 2

Durchschaubarkeit, also ich denk mir, des ist ganz egal von welcher Seite.“, 248-249). Bei den anderen Einrichtungen fehlen die Informationen, den Dachverband erwähnt nur die TR.

K18: Organisationsstruktur	TR	TL	MA1	MA2
guter Informationsfluss		X	X	
Verantwortlichen für QE	X		X	
Raum für Austausch				X

Bemerkung:

Nur wenige Voraussetzungen in der Organisationsstruktur werden genannt, wobei auffällig ist, dass keine Befragte Hierarchie oder Entscheidungsträger als notwendig beschreibt. Wichtig ist ein guter Informationsfluss (z.B. TL: „Also weil es weiß sowieso jeder von Anfang an Bescheid und was grade bearbeitet wird und welches Ergebnis da rauskommt.“, 198-199) und ein Verantwortlicher für QE.

K19: sinnvolles QE-Konzept	TR	TL	MA1	MA2
Anpassungsfähigkeit		X		
Beteil., Mitwirkung MA entscheidend		X		X
kein top-down Prozess		X	X	X
realistisches Konzept			X	X
ständige Weiterentwicklung	X	X	X	
beachtet Ressourcen der MA		X		
selbstverständliche Präsenz von QE	X			
QE kein Kontrollinstrument				X
Eltern/ Kinder müssen davon profitieren	X			

Bemerkung:

Die Interviewten setzten ihren Schwerpunkt eines sinnvollen Konzeptes ähnlich: jeweils zweimal wird ein realistisches Konzept, dreimal kein top-down Prozess sowie die ständige Weiterentwicklung als wichtig angesehen. Zweimal wird die Beteiligung der MitarbeiterInnen als entscheidend genannt.

K 20: Voraussetzungen	TR	TL	MA1	MA2
zeitliche Ressourcen		X	X	X
finanzielle Ressourcen			X	
Fortbildung für MA			X	
Motivation der MA	X	X	X	X

Bemerkung:

Die Motivation der MitarbeiterInnen steht für alle Befragten im Mittelpunkt (z.B. TL: „...dass die Mitarbeiter auch davon überzeugt sind, dass des Sinn macht.“, 170-171 oder auch MA1: „Und die Motivation von innen raus...“, 201). Ebenso werden dreimal die ausreichenden zeitlichen Ressourcen genannt (z.B. MA2: „Also mehr Zeit wäre wichtig.“) MA1 erwähnt die finanziellen Ressourcen und auch, dass Fortbildungen für die Mitarbeiter entscheidend sind („...sich dann auch effektiv fortbilden können...“, 265-266).

3. Schwerpunkte der Fallauswertung

Frage 8.1 Zum Konzept der QE: welche Jahreszahlen werden für den Beginn genannt? Verwenden alle dieselben Begriffe? Setzen alle den Schwerpunkt des Konzeptes gleich? Beschreiben alle den Ablauf von QE gleich? Ist mir nun klar, wie QE hier abläuft?

1. Jahreszahlen

Die Vertreterin des Trägers beschreibt, dass 1999 die Erstellung des Handbuches erstmals abgeschlossen war. Seit 2003 wird daran wieder intensiv begonnen. Die befragte TL schätzt, dass 1998 oder 1999 das Handbuch fertig entworfen war und etwa seit 2002 wieder daran gearbeitet werde. MA1 legt den Beginn der Arbeit am Handbuch auf 1998 fest. MA weiß den Beginn und die Dauer der Erstellung des Handbuches nicht, denkt aber, dass es seit 2001 weiterentwickelt wird.

2. Begriffe

Nur MA1 erwähnt das QM-Handbuch nicht als Konzeptelement. Den Begriff Qualitätszirkel verwendet für die Treffen der QM-Bs ausschließlich die TL. Das Handbuch, sowie Begriffe wie QM-Bs, Prozesse, Weiterentwicklung verwenden alle Befragten. Dabei wird von allen Beteiligten vorrangig von „Qualitätsmanagement“ und nur sehr selten von „Qualitätsentwicklung“ gesprochen.

3. Phase

Unklarheiten zeigen sich bei der Phase des QMs in der Einrichtung. Die MitarbeiterInnen fühlen sich mittendrin im QM, die TR und TL sehen dies schon als etablierter an. Die TL und die TR weisen im Widerspruch zu dieser Aussage aber auch darauf hin, dass QM noch Mitläufer sei bzw. noch in der Phase der Verankerung. Dass das Handbuch in der Weiterentwicklung sei, wird hingegen bei allen Befragten deutlich dargestellt.

4. Ablauf

Der Schwerpunkt des Ablaufes der Qualitätsentwicklung wird von allen Befragten auf die interne Überarbeitung und Weiterentwicklung des Handbuches gelegt.

5. Zusammenfassung

Die Einrichtung hat vor etwa zwei Jahren wieder damit begonnen, die Prozesse in dem bereits angefertigten Handbuch neu zu überarbeiten und wieder Leben in die Qualitätsentwicklung zu bringen. Die hier relativ unterschiedlichen Jahreszahlen, wann damit begonnen wurde, lassen sich darauf zurückführen, dass nach Beginn und Einführung erst ca. 3 Jahre Ruhe und Pause herrschte und somit der eigentliche Start unterschiedlich auch wahrgenommen werden konnte.

Unter Verantwortung der QM-B des Trägers, also sehr stark personenabhängig, finden regelmäßige Treffen mit den QM-Bs der Einrichtungen statt, in denen Prozesse bearbeitet und vorbereitet werden. Diese werden dann wiederum in die Teams durch die QM-Bs der Einrichtungen hineingetragen. Ziel ist es, das Handbuch mit allen entscheidenden Prozessen fertig zu erstellen. Unklar und nicht übereinstimmend scheint die Bedeutung davon in der Einrichtung zu sein. Die Frage nach der Kontinuität, für die es wenig Foren gibt und vor allem die QM-B des Träger in die Verantwortung dafür genommen wird, bleibt unsicher zu beantworten, da dies zu stark personenabhängig angesehen wird. Insgesamt lässt sich sagen, dass alle vier bis sechs Wochen (laut Aussagen der TR) ein Treffen der QM-Bs stattfindet.

Frage 8.2 Stimmen die Motive für QE überein?

Die Einrichtung bzw. der Träger beschäftigte sich mit dem Thema Qualitätsmanagement, weil der Druck von außen, vor allem der Kostendruck und seine Folgen wie Rechtfertigung oder Konkurrenzdruck, zu groß wurde und es eine klare Forderung war.

Frage 8.3 Stimmen die genannten Auswirkungen überein?

Die befragten Mitarbeiterinnen scheinen von der Arbeit am QM-Handbuch zu profitieren, wenn dies sich auch anscheinend nur schwer eindeutig auf die anderen MitarbeiterInnen übertragen lässt. Nur zweimal wird eine vermehrte Arbeitsbelastung konkret als negative Auswirkung beschrieben.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt der Träger?

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2
Träger verantwortlich für QE	X	X		X

Der Träger wird als verantwortlich für Qualitätsentwicklung in der Einrichtung gesehen, dabei bleibt aber für die Mitarbeiterinnen unklar, wie die Zusammenarbeit konkret gestaltet ist. Außer den Treffen der QM-Bs gibt es keine Foren für die Zusammenarbeit, die trägerübergreifende QM-B fungiert als Ansprechpartnerin.

Die Erwartungen des Trägers sind durchaus spürbar, nur MA1 antwortet hier sehr zurückhaltend, sieht den Träger aber auch nicht in der Verantwortung für QM.

TR und TL antworten ähnlich, da sie selber auch den Träger repräsentieren. Die Frage ist also, wie der Träger konkret seine ihm zugeschriebene Verantwortung übernehmen und wie er einwirken kann. Die Person der QM-B nimmt offensichtlich als Ansprechpartnerin eine entscheidende Funktion ein. (TR: „Also es ist eben so, dass eigentlich ich der Mittelsmann bin sozusagen...“, 192 wie auch MA 2: „Und dann schreibt die QM-B des Trägers auch auf und berichtet des dann auch an den Vorstand weiter oder auch an den Geschäftsführer. Ja, sozusagen hat sie die Oberleitung von dem Ganzen.“, 119-121)

Frage 8.4 Welche Rolle spielt der/die Qualitätsbeauftragte?

K9: Informationsquellen	TR	TL	MA1	MA2
pers. Kontakt zu QM-B	X	X	X	X

K4: Beteiligung der Mitarbeiter	TR	TL	MA1	MA2
weil MA = QM-B der Einrichtung	X			

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2
QM-B verantwortlich für den QE-Prozess	X	X	X	X

K10: Träger	TR	TL	MA1	MA2
QM-B als Ansprechpartner	X			X

Die einrichtungsübergreifende und die einrichtungsinternen QM-Bs nehmen die entscheidende Rolle im QM-Prozess ein. Ganz klar tragen sie die größte Verantwortung dafür und sind die ausschlaggebenden Informationsquellen für QM.

Die einrichtungsinternen QM-Bs sind „Symbol“ für die Mitarbeiterbeteiligung, die trägerübergreifende ist als Ansprechpartnerin zwischen Träger und Einrichtung wichtig und entscheidend. Auch ist sie vorrangig für die Kontinuität des gesamten Prozesses verantwortlich, die einrichtungsinternen QM-Bs für die Kommunikation und Fortführung in den einzelnen Teams.

Diese bedeutungsvolle Rolle der QM-B hängt sicherlich damit zusammen, dass erst durch eine QM-B im Träger und durch QM-Bs in den Einrichtungen der Prozess der Handbucherstellung bzw. -überarbeitung wieder ins Rollen geraten ist.

Frage 8.4 Welche Rolle spielen die Leitungen?

K9: Informationsquellen	TR	TL	MA1	MA2
pers. Kontakt zu Leitung				X

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2
Leitung verantwortlich für QE-Prozess			X	X
Leitung hat Kontrollfunktion für QE		X		X

Im Gegensatz zu den QM-Bs nimmt die Leitung in dem QM-Prozess eher eine geringere Rolle ein. Sie selbst sagt, sie trage am wenigsten Verantwortung dafür (vgl. Zeile 141-144). Die TL wird eher als Kontrolle der Umsetzung in den Einrichtungen selbst wahrgenommen. Die TR bezieht die Leitung hier in keiner Form konkret mit ein. Die starke Rolle und Funktion der QM-Bs scheint die Leitung von den Aufgaben der Qualitätsentwicklung zu entlasten.

Frage 8.5 Wie wird die Rolle der MitarbeiterInnen gesehen?

K6: Auswirkungen von QE	TR	TL	MA1	MA2
MAzufriedenheit unverändert			X	
kaum Veränderungen für MA im Alltag			X	
auf MA-Zufriedenheit sehr individuell	X			
MA zufrieden mit QE		X		X
keine Einschätzung über MA-zufriedenh. möglich			X	

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2
MA verantwortlich für QE-Prozess		X	X	

K 20: Voraussetzungen	TR	TL	MA1	MA2
Motivation der MA	X	X	X	X

Inwieweit die MitarbeiterInnen zufrieden mit dem QM-Handbuch sind, wird von den Befragten sehr unterschiedlich wahrgenommen. MA1 beschreibt die Zufriedenheit als unverändert, jedoch auch, dass die Einschätzung ihr schwer falle („Zufriedenheit weiß ich nicht, aber es ist ein Verständnis da, dass es gemacht werden sollte.“, 105). Die TR beschreibt die individuellen Auswirkungen auf die Zufriedenheit („...wird eher als Belastung angesehen. In manch anderen Einrichtungen hier ist es so, dass es durchaus als wertvoller Arbeitsinhalt betrachtet wird, wo man dann auch intensiver dran arbeitet.“, 116-118). TL und MA2 schätzen die MitarbeiterInnen als relativ zufrieden mit der Art und Weise der Qualitätsentwicklung ein. (z.B. TL: „Ich weiß nicht, ob das die Mitarbeiter jetzt schon so sehen, aber ich glaub schon.“, 74-75).

Die MitarbeiterInnen werden nur zweimal als verantwortlich für QE genannt. (z.B. MA1: „Aber die Verantwortung liegt also schon in der Einrichtung selber, das hat jeder Mitarbeiter selber in der Hand es zu tragen.“, 190-191)

Die Motivation der MitarbeiterInnen wird aber eindeutig von allen Befragten als Voraussetzung für QM gesehen, wie dies z.B. die TR beschreibt: „Motivation und Interesse der Mitarbeiter. Des ist für mich der Hauptschlagpunkt. Also es steht und fällt mit den Mitarbeitern.“ (270-271)

Die MitarbeiterInnen haben die Möglichkeit, sich an der Weiterentwicklung der Prozesse des Handbuches zu beteiligen und auch, auf die Auswahl bzw. Reihenfolge der zu entwickelnden Prozesse Einfluss zu nehmen. Inwieweit sie diese Möglichkeit für sich wahrnehmen und dabei interessiert aktiv teilnehmen, kann nicht beurteilt werden, zumal z.B. MA2 sich mehr Interesse bei den MitarbeiterInnen wünschen würde („.... aber es müsste auch teilweise mehr Interesse bestehen von Seiten der Mitarbeiter von sich das mal durchzuschauen.“, 228-230).

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.1.2 Die Ergebnisse der Fallauswertungen: HPT 2

Es ist schwer, die Rolle der MitarbeiterInnen klar und eindeutig zu interpretieren. Sie sollen zwar mitwirken und werden auch als wichtig angesehen, aber insgesamt scheinen sie - ebenso wie das QM - eher als Mitläufer wahrgenommen zu werden.

Frage 8.6 Wie wird die Rolle der Eltern/Kinder gesehen?

K6: Auswirkungen von QE	TR	TL	MA1	MA2
keine Einschätzung über K/E-zufr. möglich		X		

K8: Erwartungen der anderen	TR	TL	MA1	MA2
Elt./Kind: keine Erwartungen an QE	X	X	X	
Erwart. an Betreuungsqualität				X

K16: Veränderungsbedarf	TR	TL	MA1	MA2
Eltern/Kinder mehr informieren				X
Eltern/Kinder nicht mehr involvieren	X			

Die TL gibt an, dass sie die Zufriedenheit der Eltern und Kinder nur schwer einschätzen kann. Dreimal werden den Eltern und Kindern Erwartungen an Qualitätsentwicklung abgesprochen (z.B. TR: „...da besteht aber jetzt kein Wissen drum, überhaupt nicht. Also da sind auch keine Erwartungen an QM bei den Eltern und Kinder.“, 109-110), nur MA2 weist auf Erwartungen an die Betreuungsqualität hin.

Eine verstärkte Information der Eltern und Kinder würde sich MA2 wünschen, die TR hingegen sieht keine Notwendigkeit, sie mehr zu involvieren („Also sie sollten positiv davon profitieren, was wir erarbeiten. Direkt involvieren in, ins QM – haben die Eltern glaub ich nichts davon, unsere Eltern haben genug mit ihren eigenen Problemen und Nöten und Ängsten und Sorgen zu tun, sonst wären die Kinder ja auch nicht hier.“, 321-324)

Die Eltern und Kinder sind in keiner Form an Qualitätsentwicklung beteiligt und es ist vorerst auch nicht vorgesehen. Sie haben keine Kenntnisse über die Thematik und es ist, vor allem für Kinder, nicht angemessen oder von Interesse. Sie werden als „Nutznießer“ von QM wahrgenommen, sie sollen davon profitieren und sie sind aktiv an den Prozessen mit beteiligt.

Diese (passive) Rolle der Eltern und Kinder scheint relativ eindeutig zu sein, da sich die Antworten sehr decken.

Frage 8.7 Wie wird mit Widerständen umgegangen?

Zweimal werden die Ängste und Befürchtungen der MitarbeiterInnen konkret angesprochen, vor allem nach der „Ruhepause“ von QM sei die Motivation sehr gesunken und eher Unwille entstanden (TL). Seit es wieder angeschoben ist, seien keine konkreten Widerstände zu sehen, es sei „Mitläufer“ (TR). Zu Beginn war auch Angst vor der Mehrbelastung zu spüren (MA2). Offen bleibt, ob sich diese Unmotivation tatsächlich in eine aktive Beteiligung gewandelt hat.

Frage 8.8 Stimmen die gegenseitigen Einschätzungen überein?

1. TL

MA1 kann kaum Aussagen zu den Erwartungen machen (wegen dem ständigen Wechsel in ihrer Einrichtung), die TR hält sich sehr bedeckt mit einer kurzen Aussage darüber. Nur MA2 macht hier mehrere Angaben, die sich aber auch mit der Einschätzung über ihre Kolleginnen deckt. Die Erwartungen scheinen nicht kommuniziert.

2. MA

Die TR schätzt ebenso wie bei der Leitung die Arbeitserleichterung als Erwartung ein, nennt keine Ängste oder Unsicherheiten und auch nicht die abwartende bzw. geringe

Erwartungshaltung. Auch die TL erwähnt diese nicht. Auch hier scheinen die Erwartungen nicht kommuniziert. (Was MA1 auch so erwähnt: „Ach, bei der Leitung weiß ich des nicht, weil die oft gewechselt hat bei uns. Also die Erwartungen, da müsst ich die Menschen selber fragen, des haben wir so auch gar nicht gemacht, welche Erwartungen habt ihr.“, 136-138)

Frage 8.9 Entsprechen die Vorstellungen eines sinnvollen Konzeptes dem in der Einrichtung?

Die Hervorhebung der ständigen Weiterentwicklung lässt sich sicherlich durch die längere Ruhepause von QM erklären in den Einrichtungen des Trägers. Momentan ist die Kontinuität vor allem durch die QM-B des Trägers gewährleistet, wenn sie die Stelle nun wieder verlässt (Mutterschutz), bleibt hier die Frage offen, inwieweit die Weiterentwicklung auch gewährleistet ist.

Das realistische Konzept, also das abzubilden, was auch passiert, und die Vermeidung eines top-down Prozesses kann durch die Beteiligung der MitarbeiterInnen durchaus erreicht werden, wobei die Rolle dieser und die tatsächliche Motivation ungeklärt sind. Die MitarbeiterInnenbeteiligung steht nicht „an erster Stelle“, vielleicht auch aufgrund der schlechten Erfahrung mit Stillstand im QM-Prozess, so dass auf jeden Fall vorrangig die Weiterentwicklung sichergestellt sein soll. Ein selbstverständlicher Bestandteil der Arbeit ist QM sicherlich noch nicht.

Entscheidend für den QM-Prozess dürfte nun sein, wie die Funktion der QM-B neu gestaltet bzw. besetzt wird und auch, ob der Prozess in allen Einrichtungen Raum gewinnen kann und präsent wird. Nur so sind auch MitarbeiterInnen motivierbar.

Frage 8.10 Wo wird die Hauptverantwortung für QE gesehen?

Die Hauptverantwortung für Qualitätsentwicklung wird klar in der Einrichtung bzw. beim Träger selbst gesehen und dabei fallen vier Antworten auf den QM-B, drei Antworten auf den Träger.

Frage 8.11 Welche Rolle spielt das Jugendamt, die öffentliche Seite?

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2
öff. Seite: verantw. für Effektivität/Effizienz d. Hilfe	X			
trägt keine Verantwortung für QE		X		
übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert	X		X	

Das Jugendamt wird als nicht entscheidend für die Erstellung oder Weiterentwicklung des Handbuches gesehen. Da es selbst unter Druck stehe, fehlt es auch an Interesse für QM und offensichtlich findet diesbezüglich auch keine Zusammenarbeit statt.

Die öffentliche Seite wird nicht als verantwortlich für QE gesehen, der Druck wird lediglich weiter gegeben an die Einrichtung. (z.B. TR: „Es ist jetzt schon so, dass des Stadtjugendamt, also die Stadt fordert, dass QM gemacht werden soll, des soll selbst finanziert werden.“, 36-37) Die TR beschreibt die öffentliche Seite dabei aber eigentlich als verantwortlich dafür, „dass Qualität da ist und dass Qualität auch nachweisbar ist beziehungsweise die Qualität, die geleistet wird, auch anerkannt wird. Dafür seh ich die Stadt als Verantwortlichen.“ (234-235)

2.5.2 Die Darstellung und Interpretation der fallübergreifenden Ergebnisse

Den Fallauswertungen folgte eine fallübergreifende Auswertung, bei der die gewonnenen Daten losgelöst von der jeweiligen Einrichtung betrachtet wurden.

Zu diesem Zwecke wurde zunächst ein **einrichtungsübergreifender Kategorienvergleich** durchgeführt, um alle von den Befragten angesprochenen Themen und Inhalte der Interviews gegenüberzustellen. Er ist im Anhang dargestellt.

Zusätzlich zum Kategorienvergleich ermöglichte der folgende **Vergleich der neun Fallauswertungen** eine Gegenüberstellung der Antworten auf die Schwerpunktfragen in den einzelnen Fallauswertungen.

Während den Interviews wurden MitarbeiterInnen in den Gruppen aber auch VertreterInnen des Trägers oder Leitungen befragt. Um die Antworten dieser beiden unterschiedlichen Funktionsgruppen zu erkennen, wurden sondierte Themenmatrizen für die MitarbeiterInnen und die Leitungsebene zusammengestellt. Ebenso wurde mit den drei umgesetzten Qualitätsentwicklungsmodellen in den Einrichtungen verfahren, so dass auch hier eigene Matrizen für die Konzepte „Handbuch“, „einrichtungsspezifisch“ und „Zertifikat“ entstanden. Diese fünf Themenmatrizen sind im Anhang enthalten. Die Themenmatrizen stellten die Grundlage dar, um die Antworten der **MitarbeiterInnen mit denen der Leitungsebene** zu vergleichen. Auch die Unterschiede zwischen den Inhalten der Interviews innerhalb der Einrichtungen mit verschiedenen **Qualitätsentwicklungskonzepten** wurden so deutlich. Die Darstellung dieser beiden fallübergreifenden Vergleiche folgt im Anschluss.

Im weiteren Vorgehen wurden die beiden **Schwerpunktfragen der fallübergreifenden Auswertung** in den Mittelpunkt des Interesses gerückt:

- Wird der Veränderungsbedarf für Qualitätsentwicklung ähnlich beurteilt, wahrgenommen?
- Werden die Voraussetzungen für Qualitätsentwicklung ähnlich beurteilt, wahrgenommen?

Die Antworten auf diese Fragen finden sich daher auch in der folgenden Darstellung anschließend an die Schwerpunkte der neun Fallauswertungen wieder.

Schließlich folgt die einrichtungsübergreifende **Typisierung**, die zunächst in Einzelfällen interessante Ausprägungen zeigt aber auch durch Ausprägungen fallübergreifend einige Erkenntnisse bestätigen kann.

Die **Erkenntnisse der fallübergreifenden Auswertung** schließen dieses Kapitel ab.

2.5.2.1 Der Vergleich der Fallauswertungen

Nachdem dem fallübergreifenden Kategorienvergleich folgte der Schritt des Vergleiches der HPT 1 bis 9 aufgrund der elf Schwerpunktfragen der Fallauswertung. Eine übersichtliche und ausführliche Gegenüberstellung der Antworten der einzelnen HPTs findet sich aus Platzgründen im Anhang der Studie, so dass im Folgenden eine Zusammenfassung des Auswertungsschrittes wiedergegeben ist. Die Nummerierung der einzelnen Fragen ergibt sich aus dem Ablaufplan der Auswertung.

Zum Kontext

Die Interviews fanden in insgesamt neun Heilpädagogischen Tagesstätten im Münchner Stadtgebiet statt. Vier der HPTs wurden von einem sehr kleinen Träger unterhalten, bei denen häufig personelle Verflechtungen zwischen Einrichtung und Funktionen des Trägers vorhanden waren. Nur eine der befragten Einrichtungen befand sich unter der Trägerschaft eines Wohlfahrtsverbandes. Die Terminabsprache funktionierte in vier HPTs sehr zuverlässig, in fünf Institutionen gestaltete sich diese aber auch schwierig bis langwierig. Oft war es nur möglich, weniger MitarbeiterInnen als geplant zu interviewen. In vier Fällen war keine ausreichende Bereitschaft unter den MitarbeiterInnen vorhanden, in weiteren vier Einrichtungen gelang es aus mangelnden Zeitressourcen nicht. Hinzu kommt, dass durch die personelle Verflechtung zwischen Träger und Einrichtung oft die Tagesstättenleitung auch die Geschäftsführung des Trägers inne hatte (viermal insgesamt). Vor Ort waren die Interviewten alle sehr freundlich, bemüht und konzentriert.

Frage 8.1 Zum Konzept der QE: welche Jahreszahlen werden für den Beginn genannt? Verwenden alle dieselben Begriffe? Setzen alle den Schwerpunkt des Konzeptes gleich? Beschreiben alle den Ablauf von QE gleich? Ist mir nun klar, wie QE hier abläuft?

1. In sieben der neun Einrichtungen existiert ein QM-Handbuch, vier der Einrichtungen haben dieses zertifizieren lassen. In drei Einrichtungen ist kein systematisches Konzept vorhanden (davon eine Einrichtung mit einrichtungsübergreifendem Handbuch).
2. Der Zeitpunkt der Einführung von Qualitätsentwicklung wird in fast allen Einrichtungen von den Befragten übereinstimmend oder zumindest ähnlich angegeben.
3. Begrifflichkeiten sind überwiegend unklar und werden auch intern sehr unterschiedlich verwendet (in fünf Einrichtungen festgestellt).
4. Die Funktion eines Qualitätsbeauftragten gibt es öfter auf Trägerebene als einrichtungsintern.
5. Die Phase sowie die Bedeutung von Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen wird teilweise sehr unterschiedlich und unklar beschrieben (viermal), aber auch ähnlich dargestellt (fünfmal).
6. Eine Kontinuität im Qualitätsentwicklungsprozess scheint in der Praxis nur unter Schwierigkeiten zu gewährleisten. Die Antworten zeigen Unsicherheiten und nicht ausreichende institutionalisierte Formen der ständigen Weiterentwicklung der Qualität und des Qualitätsentwicklungssystems.

Zur Frage 8.2 Stimmen die Motive für QE überein?

1. In allen HPTs wird der Druck von außen – zwar mit unterschiedlichen Begriffen und in unterschiedlichen Facetten – als schwerwiegendstes Motiv für Qualitätsentwicklung in der Einrichtung beschrieben.

2. Innere oder fachliche Motive werden nur selten angegeben.
3. In zwei Einrichtungen zeigen sich Unklarheiten, warum mit Qualitätsentwicklung begonnen wurde.

Zur Frage 8.3 Stimmen die genannten Auswirkungen überein?

1. Die Auswirkungen von Qualitätsentwicklung beschreiben die Befragten sehr individuell und sehr unterschiedlich.
2. Bei den meisten Einrichtungen sind positive als auch negative Auswirkungen spürbar.

Zur Frage 8.4 Welche Rolle spielt der Träger?

1. Der Träger spielt in acht der neun Einrichtungen für Qualitätsentwicklung eine schwache oder unklare Rolle.
2. Wenn die personellen Verflechtungen spürbar werden, also die Leitung auch Geschäftsführung ist (bei kleinen Trägern), dann wird die Rolle des Trägers (sprich des Vorstandes) als sehr untergeordnet wahrgenommen. Dies dürfte nicht nur für die Qualitätsentwicklung zutreffen.

Zur Frage 8.4 Welche Rolle spielt der/ die Qualitätsbeauftragte?

1. Die Qualitätsbeauftragten sind meist übergreifend für alle Einrichtungen eines Trägers zuständig (in fünf von sieben Einrichtungen). Dann nehmen sie vor allem die Rolle des Ansprechpartners zwischen Träger und HPT ein. Nur in einer Einrichtung gab es interne Qualitätsbeauftragte und gleichzeitig einen Qualitätsbeauftragten auf Trägerseite.
2. Die Rolle und die Aufgaben der Qualitätsbeauftragten werden oft unterschiedlich wahrgenommen und beschrieben. Hier fehlt es an Klarheit und Kommunikation zwischen den einzelnen Funktionsebenen.

Zur Frage 8. 4 Welche Rolle spielt die Leitung?

1. Die Tagesstättenleitungen übernehmen in sieben Einrichtungen eine untergeordnete Rolle und Verantwortung für Qualitätsentwicklung. Nur in einer HPT wird der Leitung sehr viel Verantwortung von den Befragten zugeschrieben, in einer weiteren HPT wird die Rolle der Leitungsposition sehr unterschiedlich geschildert.

Zur Frage 8.5 Wie wird die Rolle der MitarbeiterInnen gesehen?

1. In zertifizierten Einrichtungen sind die MitarbeiterInnen nicht stärker, in einer institutionalisierteren Form oder aktiver beteiligt an der Qualitätsentwicklung, als in Einrichtungen mit anderen Konzepten.
2. Die Rolle der MitarbeiterInnen wird oft mit einer „normalen“ Form der Beteiligung erläutert, die aber auch unabhängig von Qualitätsentwicklung durchgeführt wird. Nur in drei Einrichtungen sind die MitarbeiterInnen tatsächlich aktiv an der Qualitätsentwicklung beteiligt.
3. Die Rolle der MitarbeiterInnen bleibt größtenteils unklar. Es fehlt an einer institutionalisierten Gewährleistung ihrer aktiven Beteiligung.
4. Verantwortlich für den Prozess der Qualitätsentwicklung sind die MitarbeiterInnen nur in einer Einrichtung.

Zur Frage 8.6 Wie wird die Rolle der Eltern und Kinder gesehen?

1. Eltern werden in manchen Einrichtungen nach ihrer Zufriedenheit durch Fragebögen befragt. Darüber hinaus findet keine Beteiligung an Qualitätsentwicklung statt.
2. Die Kinder sind in keiner Form an Qualitätsentwicklung beteiligt.

3. Eine Beteiligung der Eltern und Kinder soll in fast allen Einrichtungen durch deren Berücksichtigung und Einbindung in das pädagogische Handeln gewährleistet werden.

Zur Frage 8.7 Wie wird mit Widerständen umgegangen?

1. Widerstände und Abwehr werden in acht Einrichtungen thematisiert und wahrgenommen.
2. Vor allem werden die Ängste und Abwehrhaltungen zu Beginn beschrieben, aber auch in fünf Einrichtungen die aktuelle Problematik damit.
3. In drei Einrichtungen antworten die Befragten sehr unterschiedlich auf die Frage nach Widerständen und Ängsten.
4. Wie mit diesen Widerständen konkret umgegangen wird, kann keine Einrichtung verdeutlichen. Oft wird erwähnt, dass diese sich mit der Zeit gelegt hätten sowie einmal, dass sie als konstruktive Kritik erwünscht seien.

Zur Frage 8.8 Stimmen die gegenseitigen Einschätzungen überein?

1. Unabhängig von Funktionsgruppe oder Qualitätsentwicklungsmodell lässt sich einschätzen, dass die Kommunikation über Erwartungen, Wünsche, Hoffnungen bezüglich Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen fehlt. Die gegenseitigen Einschätzungen stimmen nur in zwei Fällen überein.
2. Die Tagesstättenleitungen schätzen ihre MitarbeiterInnen besser ein, als die MitarbeiterInnen die Tagesstättenleitungen.
3. Die Einschätzungen und angegebenen Erwartungen des jeweiligen anderen Akteurs waren in vielen Interviews geraten oder geschätzt. Deutlich bestätigt dies, dass über diesen Punkt in den meisten Einrichtungen eine ausreichende Kommunikation fehlt.

Zur Frage 8.9 Entsprechen die Vorstellungen eines sinnvollen Konzeptes dem in der Einrichtung?

1. Die beschriebenen sinnvollen Konzepte werden in allen Einrichtungen nur in Bruchstücken umgesetzt.

Zur Frage 8.10 Wo wird die Hauptverantwortung für Qualitätsentwicklung gesehen?

1. Die Hauptverantwortung wird zumeist in der Einrichtung selbst gesehen (viermal), dort verteilt auf die Qualitätsbeauftragten (dreimal).
2. Die MitarbeiterInnen, die Tagesstättenleitung sowie die öffentliche Seite werden nur jeweils in einem Fall als hauptverantwortlich wahrgenommen.
3. Dem Träger wird nur in zwei Heilpädagogischen Tagesstätten die Hauptverantwortung zugeschrieben.
4. Die Umweltakteure spielen eine untergeordnete Rolle bei der Übernahme von Verantwortung für Qualitätsentwicklung.

Zur Frage 8.11 Welche Rolle spielt das Jugendamt, die öffentliche Seite?

1. Die öffentliche Seite spielt keine Rolle für die Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen (nur einmal wird das Jugendamt als interessiert wahrgenommen).
2. Die Erwartungen der öffentlichen Seite an Qualitätsentwicklung werden in den meisten Einrichtungen sehr negativ beschrieben.
3. In fünf Einrichtungen scheint die Rolle der öffentlichen Seite auch unklar, da sich in den Antworten deutliche Unterschiede zeigen.

Dem Vergleich der Schwerpunktfragen der neun Fallanalysen folgen nun in den nächsten Auswertungsschritten eine Analyse der Themenmatrix aufgrund der

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.2.2 Der Vergleich der Funktionsgruppen

verschiedenen befragten Funktionsgruppen sowie der Umsetzung unterschiedlicher Qualitätsentwicklungskonzepte in den Einrichtungen. Das gewonnene Datenmaterial wird innerhalb dieser verschiedenen Typen gegenübergestellt, Besonderheiten festgehalten sowie erste Interpretationen der Ergebnisse vorgenommen.

2.5.2.2 Der Vergleich der Funktionsgruppen

Betrachtet man die Befragten nach ihrer Funktion und Aufgabe in den Einrichtungen, so zeigen sich zum einen die MitarbeiterInnenebene und zum anderen die Ebene der Leitungskräfte bzw. der MitarbeiterInnen des Trägers. Bei vielen Einrichtungen ist die personelle Verflechtung zwischen Träger und Einrichtung an Doppelfunktionen zu erkennen. So ist in HPT3, HPT4, HPT7 und HPT8 der/die TagesstättenleiterIn auch gleichzeitig der/die GeschäftsführerIn des Trägervereins. In HPT2 ist die Tagesstättenleiterin ebenso Mitglied im Vorstand. Die Ebene Tagesstättenleitung und Träger ist also nicht eindeutig zu trennen, so dass beide in diesem Vergleich als „Leitungsebene“ zusammengefasst werden. Auf die Unterschiede zwischen den Einrichtungen und dem Träger wird gesondert in den Fallanalysen eingegangen. In HPT3 ist MA3 zwar auch gleichzeitig Mitglied im Vorstand, jedoch zählt sie in diesem Vergleich dennoch zur Funktionsgruppe der MitarbeiterInnen, da hier eindeutig ihre Hauptfunktion liegt.

Bei der Auswertung wurden die Antworten der Funktionsgruppen jeder Kategorie verglichen und deren Ähnlichkeiten, deutliche Unterschiede sowie Schwerpunkte notiert. Dabei werden zur Übersichtlichkeit teilweise Abkürzungen verwendet. Die VertreterInnen des Trägers werden mit TR, die Leitungen mit TL oder auch die MitarbeiterInnen mit MA verkürzt.

K1 Konzept, Phase, Stellenwert/ Bedeutung

1. Alle Befragten der Leitungsebene nennen die Zertifizierung, das Handbuch und die externe Unterstützung, wenn dies auch so als Konzeptelement in der Einrichtung bzw. beim Träger besteht. Auf Mitarbeiterseite kann dies jedoch nicht festgestellt werden, fehlen doch hier in solchen Einrichtungen insgesamt 14 Antworten. Nur in HPT1 nennen auch alle MitarbeiterInnen alle tragenden Konzeptelemente.
2. Der Begriff „TQM“ ist ein reiner TR/TL Begriff, aber auch hier wird er nur einmal verwendet.
3. Die Qualitätsentwicklung durch Kommunikation wird in vier Einrichtungen von den MitarbeiterInnen beschrieben, hingegen nur von zwei MitarbeiterInnen auf Leitungsebene.
4. In den Antworten zur Beschreibung und Deutung der Phase von Qualitätsentwicklung kann man bei beiden Gruppen keinen eindeutigen, überwiegenden Schwerpunkt ausmachen. Öfter als auf Leitungsebene nennen die MitarbeiterInnen, dass Qualitätsentwicklung nicht bei jedem präsent sei (viermal in vier Einrichtungen). Dafür beschreiben die TR/TLs häufiger, dass Qualitätsentwicklung in der Einrichtung etabliert sei (viermal im Vergleich zu zwei Antworten auf Mitarbeiterseite).

K2 Kontinuität

1. Bei beiden Funktionsgruppen liegt der Schwerpunkt der Antworten gleich: Kontinuität durch Teams und Konferenzen sowie Audits.
2. Sechs Antworten geben die TL/TR zur Verantwortung des QM-Bs für die Kontinuität. Dies ist deutlich mehr als bei den MitarbeiterInnen: nur vier Antworten der gesamten Mitarbeiterschaft richten sich auf diesen Aspekt.
3. Dass die Leitungen verantwortlich für die Kontinuität der QE sind, stellen zwei MitarbeiterInnen fest. Diese geringe Zuschreibung spiegelt sich auch auf Leitungsebene wieder, bei der nur drei TLs sich als verantwortlich dafür beschreiben.

K3 Motive

1. Fünfmal wird als Grund für Qualitätsentwicklung auf Leitungsebene die gesetzliche Anforderung genannt, nur zwei MitarbeiterInnen insgesamt geben dies ebenso an.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.2.2 Der Vergleich der Funktionsgruppen

2. Die MitarbeiterInnen setzen ihren Schwerpunkt bei den Kosteneinsparungen und den dadurch entstehenden Druck und dies deutlicher als das Vertreter des Trägers oder Tagesstättenleitungen tun.
3. Ähnlichkeiten zwischen den beiden Gruppen in ihren Antworten zeigen sich hier bei der Annahme, Qualitätsentwicklung wird aufgrund der notwendigen Präsentation nach außen und aufgrund der Veränderung des ganzen sozialen Bereichs betrieben.
4. Dreimal wird die Orientierung für neue Mitarbeiter auf Leitungsebene benannt, MitarbeiterInnen nennen dies nicht.

K4 Beteiligung der Mitarbeiter

1. Die beiden Gruppen setzen hier ähnliche Schwerpunkte in ihren Antworten, wenn man diese vergleicht. Zum einen ist die Beteiligung in Konferenzen und Teams gewährleistet, zum anderen bleibt immer Raum für die Inputs der MitarbeiterInnen.
2. Die meisten Antworten bei den MitarbeiterInnen, nämlich zehn, zeigen sich bei dem Aspekt, dass sie immer informiert sind über den aktuellen Stand. Bei Trägern und Leitungen wird dies zwar ebenso erkannt und erwähnt, aber stellt keinen Schwerpunkt dar. (vier Antworten).
3. Die meisten Antworten auf Leitungsebene fallen zum einen auf die Beteiligung der MitarbeiterInnen bei der Erstellung des Handbuches (fünf Antworten) und mit ebenso fünf Antworten zum anderen die Beteiligung in Konferenzen und Teams.
4. Die Überprüfung im eigenen Arbeitsbereich wird als Möglichkeit der Beteiligung der Mitarbeiter von zwei Trägern bzw. Leitungen angegeben. Auf MitarbeiterInnenseite findet sich hierzu keine Antwort.
5. Die Mitarbeiterbefragung wird auf Leitungsebene viermal in drei Einrichtungen genannt, bei den MitarbeiterInnen aber insgesamt nur dreimal in drei nicht alle den Aussagen der Leitungen bzw. Träger entsprechenden Einrichtungen.

K5 Beteiligung der Eltern und Kinder

1. Hier zeigen sich zwischen beiden Gruppen auffällig deckungsgleiche Antworten: die Beteiligung der Eltern und Kinder ist durch die Elternbefragung gekennzeichnet, darüber hinaus gibt es keine (weitere) Beteiligung. Die Zielgruppe verfügt über nicht ausreichende Informationen über Qualitätsentwicklung, da auch das Thema nicht angemessen sei. Des Weiteren profitieren die Eltern und Kinder von den Bemühungen zur Qualitätsentwicklung. Zwischen den Funktionsgruppen kann hier kein Unterschied erkannt werden.

K6 Auswirkungen auf Zufriedenheit der Mitarbeiter, Eltern und Kinder negative und positive Auswirkungen

1. Kein Vertreter des Trägers oder ein/eine LeiterIn geben an, dass sie die Mitarbeiterzufriedenheit nicht einschätzen könne. Sollen MitarbeiterInnen aber die Zufriedenheit ihrer KollegInnen einschätzen, so zeichnet sich die nicht mögliche Einschätzung als ein Schwerpunkt der Antworten aus.
2. Dass die MitarbeiterInnen zufrieden mit der Qualitätsentwicklung in der Einrichtung seien, gibt die Leitungsebene am häufigsten mit sechs Antworten an. Auch auf Mitarbeiterseite wird dies ebenso sechsmal erwähnt.
3. Die Träger- und Leitungsseite nimmt die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen individuell wahr (fünf Antworten). Auf Mitarbeiterseite äußern sich allerdings nur insgesamt drei Befragte in diese Richtung.
4. Bei der Einschätzung der Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder wird bei beiden Gruppen als Schwerpunkte zum einen die Zufriedenheit der Zielgruppe als sehr hoch eingeschätzt und zum anderen gesehen, dass die Qualitätsentwicklung sich positiv auf diese auswirke. Wie schon bei der Kategorie 5, also bei der Beteiligung der Eltern und Kinder, zeigt sich hier kein deutlicher Unterschied zwischen den Funktionsgruppen.
5. Generell kann erkannt werden, dass die Vertretungen der Träger und die Leitungen weniger negative Auswirkungen von Qualitätsentwicklung nennen als die MitarbeiterInnen.
6. Die Einschränkung der Kreativität und Spontaneität wird nur von einem Tagesstättenleiter erwähnt, jedoch von vier MitarbeiterInnen in ebenso vielen Einrichtungen. Ähnlich verhält sich dies bei der Auswirkung, dass die Qualitätsentwicklung mehr Zeit einnimmt als die Kernarbeit. Dies nennen vier MitarbeiterInnen in zwei Einrichtungen, hingegen nur zwei Tagesstättenleitungen in zwei Einrichtungen. Dabei decken sich die Antworten, vergleicht man einrichtungsintern, nur in einer HPT.
7. Beide Funktionsgruppen setzen den Schwerpunkt der negativen Auswirkungen bei der gestiegenen Arbeitsbelastung sowie der vermehrten Dokumentation.
8. Bei den positiven Auswirkungen zeigen ebenso sich Ähnlichkeiten bei der Schwerpunktsetzung: beide Funktionsgruppen sehen die Klarheit und die Transparenz sowie die bewussteren und präsenteren Zielsetzungen als klaren Vorteil von Qualitätsentwicklung an.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.2.2 Der Vergleich der Funktionsgruppen

9. Mit je vier Auskünften auf Leitungsebene zählen hier aber auch noch die Verbindlichkeit und Struktur sowie die Hilfestellung für Berufsanfänger durch Qualitätsentwicklung zu den meist genannten Aspekten. Bei der befragten Mitarbeiterschaft lassen sich zu beiden Aspekten nur insgesamt 8 Antworten erkennen.
10. Aber auch die MitarbeiterInnen setzen weitere Schwerpunkte der positiven Auswirkungen, die die Träger und Leitungen nicht bzw. nur kaum erwähnen. So ist die Hilfestellung zur Reflexion für fünf MitarbeiterInnen in fünf HPTs wichtig, auf Seiten der Trägerschaft und Leitung wird dies keinmal erwähnt. Die Weiterentwicklung der Praxis wird sehr häufig auf Mitarbeiterseite genannt (sieben Befragte in sechs HPTs), jedoch gehen nur zwei VertreterInnen des Trägers ebenso darauf ein.

K7 eigene Erwartungen an QE

1. Mit fünf Antworten sind die Aufgeschlossenheit gegenüber Qualitätsentwicklung und die Begeisterung auf Seiten der Leitungsebene die eigene Haltung mit den meisten Nennungen. Dies wird öfter angegeben, als eigene Befürchtungen und Abwehrhaltungen gegenüber der Thematik (drei Antworten).
2. Bei den MitarbeiterInnen lässt sich das Verhältnis hingegen fast ausgeglichen beschreiben: die positive Haltung wurde siebenmal, die Abwehr sechsmal benannt.
3. Die Klarheit und die Struktur ist die meist genannte Erwartung der Träger und Leitungen (in sechs Einrichtungen). Bei den MitarbeiterInnen wird diese Erwartung insgesamt nur zweimal in zwei HPTs dargelegt.
4. Qualitätsentwicklung als persönliche Herausforderung geben drei MitarbeiterInnen an, dagegen keine Leitung oder Vertretung des Trägers.
5. Bei beiden Funktionsgruppen wird mit am häufigsten genannt, dass die Erwartungen erfüllt worden seien.
6. Insgesamt betrachtet nennen die MitarbeiterInnen wesentlich mehr negative Erwartungen an Qualitätsentwicklung als die Leitungsseite. Beachten sollte man hierbei aber, dass dies vor allem durch die vielen Antworten von den MitarbeiterInnen der HPT9 auffällig wird.
7. Qualitätsentwicklung wird in zwei Einrichtungen von allen MitarbeiterInnen als Farce tituliert, nur in einer dieser Einrichtungen auch durch den Tagesstättenleiter bzw. Geschäftsführer der Einrichtung.
8. Neunmal, und dies in sieben Einrichtungen, geben die MitarbeiterInnen im Gegensatz zur Leitungsebene keine eigenen Erwartungen an QE an, vor allem zu Beginn der Einführung. Die abwartende Haltung und keine Vorstellung von Qualitätsentwicklung finden sich – wenn auch nicht oft – ebenso ausschließlich bei den MitarbeiterInnen.

K8 Einschätzung der Erwartung der anderen

1. *MitarbeiterInnen schätzen die Erwartungen der TL ein:*
Fünfmal wird dabei davon ausgegangen, dass die Leitungen sehr große Erwartungen an Qualitätsentwicklung haben. Ebenso oft wird die Sicherung des Bestehens als Erwartung vermutet sowie davon ausgegangen, dass die Erwartungen ähnlich den eigenen seien. (Auf Tagesstättenleitungsseite wird die Ähnlichkeit zu den Erwartungen der MitarbeiterInnen nur einmal angegeben!) Viermal wird die Hoffnung auf Präsentation und Darstellung der Arbeit auf Seiten der Leitungsebene durch die MitarbeiterInnen wahrgenommen.
2. *Die Tagesstättenleitungen bzw. Vertretungen des Trägers schätzen die Erwartungen der MitarbeiterInnen ein:*
In fünf Einrichtungen (mit insgesamt sechs Antworten) werden die Erwartungen der Mitarbeiterschaft als sehr individuell beschrieben. Die meisten Antworten (nämlich acht von 13) erhält aber die Vermutung, dass auf Seiten der MitarbeiterInnen Ängste, Abwehr und Widerstand besteht.
3. *Die Leitungsebene sowie die Mitarbeiterebene schätzen die Erwartungen der Eltern und Kinder an QE ein:*
Auf beiden Seiten sagen die meisten Antworten aus, dass die Zielgruppe keine Erwartungen an QE habe. Ein Unterschied zeigt sich jedoch darin, dass neun MitarbeiterInnen in sieben Einrichtungen angeben, dass die Eltern und Kinder (lediglich) Erwartungen an die Betreuungsqualität haben. Nur in HPT5 wird dies von Träger- und Leitungsseite ebenso erwähnt.

K9 Informationsquellen für QE

1. Die meisten MitarbeiterInnen (zwölf in acht HPTs) nennen als Informationsquelle die Konferenzen und Teams, die regelmäßig oder aber auch einmal jährlich stattfinden. Auf Seiten der Trägerschaft und Leitungen wird dies nur in zwei Einrichtungen erwähnt.
2. Das QM-Handbuch als Quelle nennen acht der befragten MitarbeiterInnen (in fünf HPTs). Auf Leitungsebene wird das Handbuch nur ein einziges Mal angegeben.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.2.2 Der Vergleich der Funktionsgruppen

3. Der persönliche Kontakt zur Leitung wird von den MitarbeiterInnen ebenso als sehr wichtige Informationsquelle für Qualitätsentwicklung angesehen (acht Befragte in sieben HPTs).
4. Auf Leitungsebene wird hingegen der Schwerpunkt auf den Kontakt zum/zur QM-B gelegt (7 Antworten in fünf Einrichtungen), bei den MitarbeiterInnen wird diese Möglichkeit der Informationsgewinnung nur fünfmal in vier Einrichtungen angegeben.
5. Den Dachverband bezeichnen ausschließlich zwei Vertreter des Trägers bzw. Leitungen als Informationsquelle, kein/e MitarbeiterIn.
6. Die Reflexionsarbeit und die daraus zu gewinnenden Informationen scheinen auf Mitarbeiterseite eine größere Rolle zu spielen (drei Befragte in drei HPTs) als dies auf Leitungsseite der Fall ist (nur einmal geantwortet).
7. Die externen Facharbeitskreise sowie Publikationen als Informationsquelle für Qualitätsentwicklung sind fast ausschließlich Aussagen der Leitungsebene.

K10 Zusammenarbeit, Rolle und Foren der Zusammenarbeit mit dem Träger

1. In allen neun Einrichtungen, insgesamt durch elf Befragte, wird auf Mitarbeiterseite die Zusammenarbeit mit dem Träger als nicht im eigenen Aufgabenbereich betrachtet. Auf der anderen Seite (TR/TL) wird dies verständlicher Weise nicht geantwortet.
2. Auch die fehlenden Informationen über die Zusammenarbeit wird lediglich bei der Funktionsgruppe Mitarbeiter angegeben (und zwar sechsmal), logischer Weise aber nicht auf Leitungsebene.
3. Darüber hinaus lässt sich bei den Mitarbeitern kein weiterer klarer Schwerpunkt oder Muster in den gegebenen Antworten über die Rolle und Bedeutung des Trägers für Qualitätsentwicklung erkennen. Sie sind sehr verstreut und individuell.
4. Beide Funktionsgruppen nennen die enge personelle Verflechtung zwischen Einrichtung und Träger als Merkmal der gegenseitigen Zusammenarbeit.
5. Auf Leitungsebene ist die (Mit)Initiative des Trägers bei der Einführung von Qualitätsentwicklung mit fünf Antworten der meist genannte Aspekt, der die Rolle des Trägers beschreiben soll. Auch vier MitarbeiterInnen vermuten dort eine wichtige Aufgabe. Bei der Frage nach der Rolle des Trägers für Qualitätsentwicklung ist dies unter den MitarbeiterInnen die häufigste Antwort.
6. Der Träger erwartet nach Einschätzung der Leitungsseite vorrangig die Umsetzung der Qualitätsentwicklung (sechs Antworten in vier HPTs). Fünf der befragten MitarbeiterInnen sehen dies ebenso.
7. Die MitarbeiterInnen vermuten mit sechs Antworten am häufigsten, dass der Träger sich erwartet, das Bestehen der Einrichtung zu sichern durch Qualitätsentwicklung. Auf Träger- bzw. Leitungsseite sind dazu nur zwei Antworten zu finden.
8. Die Leitungskonferenzen und die QM-Bs als Ansprechpartner werden durch die Leitungsebene eindeutig öfter (nämlich zusammen genommen zwölfmal) als Foren der Zusammenarbeit benannt als durch die MitarbeiterInnen (nur siebenmal).
9. Betrachtet man die Aussagen zur Rolle und Bedeutung des Trägers insgesamt, so wird deutlich, dass unabhängig von den Funktionsgruppen nur wenige Antworten deckungsgleich oder ähnlich sind. Vor allem auf Mitarbeiterseite wird das erkennbar.

K11 Zusammenarbeit, Bedeutung und Rolle, Foren der Zusammenarbeit mit der öff. Seite

1. Bei den Aussagen zur Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite zeigen sich im Vergleich der beiden befragten Gruppen fast ausschließlich Unterschiede:
 - In fünf Einrichtungen geben die MitarbeiterInnen an, dass diese Zusammenarbeit nicht im eigenen Aufgabenbereich läge. Zweimal wird dies (verwunderlich) auf Leitungsebene mitgeteilt.
 - Dreizehn der befragten MitarbeiterInnen verfügen nicht über Informationen der Zusammenarbeit (in sieben Einrichtungen), wiederum geben das nur zwei Leitungs- bzw. Trägerkräfte an.
 - Nur zweimal wird auf der Leitungsebene die fallbezogene Zusammenarbeit an dieser Stelle beschrieben, hingegen deutlich betonter bei den MitarbeiterInnen mit sieben Antworten angesprochen.
 - In fünf Einrichtungen bestätigen sieben Befragte der Leitungsebene keine Zusammenarbeit mit dem Jugendamt. Nur vier MitarbeiterInnen in vier Einrichtungen können das ebenso angeben.
2. Bei den weiteren Einschätzungen zur öffentlichen Seite zeigt sich oft das gleiche Bild: die Leitungsebene wirkt einheitlicher, die Antworten der MitarbeiterInnen sind eher verstreut und sehr gering.
 - So antworten zum Beispiel sechs TL/TR, dass das Jugendamt kein Interesse an der Qualitätsentwicklung zeige und nur drei MitarbeiterInnen geben es ebenso an.
 - Ein ähnliches Bild erscheint auch bei dem Aspekt, dass das Jugendamt informiert ist über die Qualitätsentwicklung: fünfmal antworten so die Leitungskräfte aber nur drei MitarbeiterInnen.
 - Solch eine Konstellation – also mehr Antworten auf Leitungsseite als auf MitarbeiterInnenseite – findet sich wieder bei den Einschätzungen zur Gremienarbeit als Forum der Zusammenarbeit, zum

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.2.2 Der Vergleich der Funktionsgruppen

- eigenen Druck der öffentlichen Seite, die mit anderen Projekten und der eigenen Struktur beschäftigt ist.
3. Bei den Angaben zu den Erwartungen der öffentlichen Seite lässt sich aber weiterhin feststellen, dass die MitarbeiterInnen einen eindeutigen Schwerpunkt setzen: die öffentliche Seite erwartet demnach vorrangig Einsparungen durch Qualitätsentwicklung (zwölf Antworten in acht HPTs, bei TL/TR: vier Antworten in drei HPTs). Darüber hinaus zeigt sich aber bei beiden Funktionsgruppen keine eindeutige Quintessenz in den Aussagen.
 4. Das Kernstück der Aussagen, wenn es um die Entgeltverhandlungen geht, liegt bei beiden Seiten darin, dass zu wenige Informationen darüber vorhanden sind. Das wurde auch auf Leitungsebene sechsmal so erwähnt (!).
- Darüber hinaus wird unabhängig von der Funktionsgruppe Qualitätsentwicklung von den meisten als entscheidend in der Verhandlung wahrgenommen.
 - Vier Leitungskräfte bemerken, dass Qualitätsentwicklung keinen finanziellen Vorteil in der Verhandlung mit sich bringt, aber nur ein/e MitarbeiterIn erwähnt das auch.
 - Dass Qualitätsentwicklung in der Verhandlung eine Hilfestellung gibt, sehen wiederum die MitarbeiterInnen (sechs Antworten in zwei HPTs) mehr als springenden Punkt an, als die Leitungskräfte (nur einmal).

Insgesamt gesehen werden in 21 Aussagen der MitarbeiterInnen Qualitätsentwicklung als wichtiger, positiver Punkt für die Verhandlung beschrieben, nur laut dreien spielt Qualitätsentwicklung keine Rolle für die Verhandlung. Auf Leitungsebene sehen das sechs Vertreter positiv und drei negativ. Es lässt sich also feststellen, dass die MitarbeiterInnen der Qualitätsentwicklung eine wesentlich bedeutendere Rolle in der Verhandlung geben als im Vergleich dazu die Leitungskräfte.

K12 Aufgaben für QE in der Einrichtung, auf öff. Seite, beim Träger, bei den Eltern und Kindern

1. In beiden Gruppen konzentrieren sich die meisten Aussagen auf den/die QM-B, der/die verantwortlich für die Qualitätsentwicklung ist. Bei den MitarbeiterInnen ist im Vergleich zur Leitungsseite, bei der der QM-B klar am meisten in der Verantwortung gesehen wird, jedoch die Tagesstättenleitung noch bedeutender.
2. Die Leitungsebene sieht die Tagesstättenleitungen häufiger in der Kontrollfunktion (viermal in drei Einrichtungen) als die MitarbeiterInnen (dreimal in zwei HPTs).
3. Die MitarbeiterInnen schätzen sich selbst mit neun Antworten in sechs Einrichtungen deutlich als verantwortlicher ein, als dies bei den Aussagen der Leitungsebene erkennbar wird (drei Antworten in drei HPTs).
4. Der Träger wird von der Leitungsebene in sechs Aussagen (in fünf Einrichtungen) und von den MitarbeiterInnen ebenfalls in sechs Aussagen in fünf Einrichtungen als Verantwortungsträger für Qualitätsentwicklung beschrieben.
5. Ressourcen bereitzustellen bzw. Mitarbeiter zu motivieren wird je dreimal in drei HPTs von Träger- und Leitungsebene als Aufgabe wahrgenommen, von MitarbeiterInnen hingegen nur zweimal in einer Einrichtung.
6. Wenn man die Verantwortungsbereiche der öffentlichen Seite betrachtet, so fällt auf, dass beide Funktionsgruppen als Kern ihrer Aussagen nennen, dass diese Druck auf die Einrichtungen ausübt. Bei den MitarbeiterInnen erhielt der Aspekt die meisten Antworten.
7. Auf Leitungsseite wird der öffentlichen Seite fünfmal Verantwortung für Qualitätsentwicklung zugeschrieben sowie aber viermal die Verantwortung dafür abgesprochen. Bei den MitarbeiterInnen finden sich dazu insgesamt nur fünf Antworten.
8. Bei beiden Gruppen fällt auf, dass die Eltern und Kinder keine Aufgaben und keine Rollen für Qualitätsentwicklung übernehmen.
9. Der Dachverband wird von beiden Funktionsgruppen nur dreimal erwähnt, einmal dabei nur von einem/r MitarbeiterIn.

K13 Vorbereitung auf QE in der eigenen Ausbildung

1. Bei dieser Kategorie ist sehr auffällig ist, dass auf Seiten der Leitungsebene zehn von dreizehn Befragten erwähnen, dass sie keine Vorbereitung auf Qualitätsentwicklung in ihrer Ausbildung hatten. Auf Mitarbeiterseite sind es mit acht Befragten ebenso die meisten Antworten zu dieser Kategorie.
2. Im Vergleich wird deutlich, dass die MitarbeiterInnen mehr Aspekte (und diese auch individuell) zur eigenen Ausbildung benennen als die Leitungskräfte.

K14 Publikationen und Fortbildungen zur QE

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.2.2 Der Vergleich der Funktionsgruppen

1. Der Schwerpunkte der Aussagen beider Funktionsgruppen liegt eindeutig dort, dass keine Bücher gelesen und keine Fortbildung besucht wurden.
2. Die Teilnahme an internen Fortbildungen geben nur vier MitarbeiterInnen in drei Einrichtungen an, hingegen sind es vier Leitungen bzw. Vertretungen von Trägerseite in vier Einrichtungen.

K15 Veränderungen für HPTs

1. Vergleicht man die Kernaussagen zur Kategorie auf Leitungsseite und Mitarbeiterseite erkennt man, dass diese ähnlich gegeben wurden: die HPT-Konzepte verändern sich und die Einsparungen zeigen ihre Auswirkungen in den Einrichtungen.
2. Kein/e MitarbeiterIn nennt Existenzängste, allerdings drei Leitungskräfte in drei HPTs.

K16 Veränderungsbedarf für gute QE

1. Den Veränderungsbedarf auf öffentlicher Seite beschreiben sowohl MitarbeiterInnen als auch Leitungskräfte sehr verschieden und Schwerpunkte sind kaum zu erkennen.
 - Unabhängig von der Funktionsgruppe ist vielen die größere Transparenz in der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite wichtig.
 - Fünf MitarbeiterInnen in vier Einrichtungen wünschen sich, dass die öffentliche Seite mehr Wertschätzung entgegenbringen sollte. Auf Leitungsebene wird dieser Aspekt gar nicht genannt.
 - Mehr Zusammenarbeit und Kontakte mit der öffentlichen Seite geben wiederum fünf Leitungskräfte als notwendige Veränderung an, insgesamt gesehen aber nur drei MitarbeiterInnen.
2. Veränderungsbedarf bei der Entgeltkommission bzw. –verhandlung sieht einzig allein die Tagesstättenleitung und Geschäftsführerin in HPT4.
3. Notwendige Veränderungen auf der Seite des Trägers werden generell nur sehr wenige genannt. Unabhängig von der Funktionsgruppe steht im Mittelpunkt der Aussagen, dass eine Veränderung in der Zusammenarbeit nicht nötig sei.
4. Die Ausbildung schätzen ein Tagesstättenleiter und fünf MitarbeiterInnen (in vier Einrichtungen) als nicht veränderungswürdig ein.
 - Bei beiden Funktionsgruppen wird der Schwerpunkt aber ähnlich gesetzt: die Grundlagenvermittlung zu Qualitätsentwicklung muss gegeben und mehr Inhalt und Thema sein.
 - Sonst fallen auf Mitarbeiterseite verstreute Antworten auf, bis auf eine doppelte Nennung gibt es nur noch wenige Einzelnennungen.
5. Die meisten Befragten, unabhängig von ihrer Funktion, sehen keine Notwendigkeit, die Aufgabenverteilungen für Qualitätsentwicklung zu verändern.
 - Man kann aber erkennen, dass drei Leitungskräfte in drei Einrichtungen die Verantwortung für Qualitätsentwicklung mehr aufgeteilt wissen wollen. Nur zwei MitarbeiterInnen sehen dies ebenso als notwendig.
 - Darüber hinaus sind bei beiden Seiten nur Einfachnennungen zu festzustellen.
6. Veränderungswünsche hinsichtlich der Rolle der Eltern und Kinder werden insgesamt nur sehr wenige genannt. Mehr Antworten geben die MitarbeiterInnen (sieben, auf Leitungsseite nur zwei).
7. Dass sich auch die Zusammenarbeit mit anderen HPTs verändern müsste, das bemerkt nur eine Mitarbeiterin in HPT1.

K17 Die Wünsche der anderen Akteure nach Veränderung

1. Die Wünsche der öffentlichen Seite nach Veränderung können sechs Leitungskräfte schwer einschätzen. Im Vergleich dazu sind es nur fünf MitarbeiterInnen in drei Einrichtungen.
 - Zu den Wünschen der öffentlichen Seite finden sich bei beiden Gruppen nur geringe Antworten, bei den MitarbeiterInnen noch weniger als bei Leitungen und Trägervertreter.
 - Entscheidend bei den MitarbeiterInnen ist der Wunsch der öffentlichen Seite nach guter und billiger Leistung (zusammengenommen elf Antworten, verteilt auf sieben Einrichtung). Die Leitungskräfte nennen dies lediglich dreimal in zwei Einrichtungen.
 - Sechs Befragte auf Mitarbeiterseite sehen den Wunsch nach transparenter Zusammenarbeit auch auf der öffentlichen Seite, nur ein Tagesstättenleiter vermutet das ebenso.
2. Beziehen sich die Antworten auf die Wünsche des Trägers, so zeichnet sich bei beiden Funktionsgruppen ab, dass es kaum Schwerpunktsetzungen oder Häufungen von Antworten gibt. Nur auf Mitarbeiterseite finden sich einmal fünf Antworten, bezogen auf den Aspekt, dass die Wünsche nicht einzuschätzen sind. Einmal wird dies auch von einem Tagesstättenleiter erwähnt.
3. Die Veränderungswünsche anderer HPTs können weder von Leitungen und Trägervertretungen noch von MitarbeiterInnen eingeschätzt werden, da die Informationen fehlen. Eine Quintessenz der Aussagen kann nicht erkannt werden. Die Antworten sind sehr verschieden und gering.

K18 Merkmale einer Org.struktur für eine gute QE

1. Von den Leitungs- und Führungskräften ebenso als Schwerpunkt gesetzt wie bei den MitarbeiterInnen sind die Aussagen, dass es Entscheidungsträger in einer Organisation braucht und es notwendig ist, dass es einen Verantwortlichen für QE gibt.
2. Ein deutlicher Unterschied zeigt sich aber, wenn man den Aspekt „Raum für Austausch“ betrachtet: acht MitarbeiterInnen in fünf Einrichtungen sehen hier eine Voraussetzung für Qualitätsentwicklung (am meisten genannt bei der Kategorie), nur zwei Befragte der Leitungsebene nehmen dies ebenso wahr.

K19 Merkmale einer sinnvollen QE

1. Die häufigsten Antworten erhielten bei der Kategorie, unabhängig ob Mitarbeiter- oder Leitungsebene, dass sinnvolle Qualitätsentwicklung nur mit der Beteiligung der MitarbeiterInnen ablaufen kann (meisten Antworten auf Leitungsebene) und die ständige Weiterentwicklung des Konzepts dafür im Vordergrund stehen muss (meisten Antworten auf Mitarbeiterebene).
2. Dennoch zeigen sich auch Unterschiede: so haben vier Befragte auf Leitungsseite geantwortet, dass die Kernarbeit immer im Mittelpunkt bleiben muss, nur zwei MitarbeiterInnen trafen ähnliche Aussagen.
3. Darüber hinaus beschrieben fünf MitarbeiterInnen, dass Qualitätsentwicklung nur funktionieren, wenn sie für alle verbindlich sei. Ausschließlich für einen Tagesstättenleiter nimmt die Verbindlichkeit eine vergleichbare Rolle ein.
4. Sechs MitarbeiterInnen in vier Einrichtungen sehen ein realistisches Qualitätsentwicklungskonzept als notwendig an, dies wird nur von einem Tagesstättenleiter angegeben.
5. Die Antworten sind ansonsten auf beiden Seiten vereinzelt.

K20 Voraussetzungen für gute QE

1. Die Häufungen der Aussagen sind bei dieser Kategorie in folgenden Aspekten bei beiden Funktionsgruppen ähnlich: zeitliche Ressourcen, finanzielle Ressourcen, externe Unterstützung, sowie Motivation der Mitarbeiter, Offenheit der Mitarbeiter und die Bereitschaft zur Veränderung. Unabhängig also von der Funktion werden die Voraussetzungen relativ ähnlich wahrgenommen und benannt.
2. Ein Unterschied besteht lediglich darin, dass mehr MitarbeiterInnen (sechs) als Führungskräfte (zwei) als Voraussetzung für Qualitätsentwicklung Fortbildungen für Mitarbeiter sehen.

2.5.2.3 Der Vergleich der Qualitätsentwicklungskonzepte

Betrachtet man die Modelle und Konzepte der umgesetzten Qualitätsentwicklung in den befragten Einrichtungen, so kann man diese in drei Gruppen einteilen: zwei Einrichtungen erstellen bzw. erstellten ein Handbuch mit Prozessen und Abläufen für die Qualitätsentwicklung, das aber nicht zertifiziert wurde, wie dies bei vier Einrichtungen, die dabei eine bestimmte Norm zu Grunde legten, der Fall ist. Bei drei Einrichtungen kann man das Konzept als „einrichtungsspezifisch“ beschreiben, es liegt also kein bestimmtes systematisches Konzept für Qualitätsentwicklung vor. In der Einrichtung HPT6 ist ein Handbuch vorhanden, das einrichtungsübergreifend durch den Träger initiiert wurde. Das Handbuch passt mit seinen Standards nicht für die Einrichtung und spielt für die Qualitätsentwicklung keine Rolle (vgl. Fallanalyse HPT6). Daher ist diese Einrichtung im Vergleich der Konzepte der Qualitätsentwicklung bei der Gruppe der HPTs zugeordnet, die ein einrichtungsspezifisches Konzept umsetzen. Bei der Auswertung wurden den Kategorien der Themenmatrix folgend die Besonderheiten und Auffälligkeiten in den Einrichtungen mit jeweiligem Qualitätsentwicklungskonzept festgehalten und schließlich kurz zusammengefasst.

Kategorie 1: Konzept, Phase, Stellenwert und Bedeutung

„Handbuch“ (HPT2 und HPT9)	„einrichtungsspezifisch“ (HPT6, 7 und 8)	„Zertifikat“ (HPT1, 3, 4 und 5)
Bis auf eine Mitarbeiterin nennen in beiden HPTs alle Befragten das Handbuch als Konzeptelement. In den Einrichtungen wird der Schwerpunkt der Antworten jeweils auf die externe Unterstützung gelegt. Unterschiede zeigen sich zwischen den HPTs bei der Frage nach dem Stand und der Phase von QE in der Einrichtung. In HPT2 gibt es hierzu viele Antworten, die sich im Inhalt auch ähnlich sind. In HPT9 finden sich nur zwei gegensätzliche Aussagen („Stillstand und Weiterentwicklung“). Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass beide Einrichtung ihr Konzept ähnlich beschreiben, die Qualitätsentwicklung jedoch in sehr unterschiedlichen Phasen steckt.	In allen drei Einrichtungen wird zum Konzept erwähnt, dass die Qualität durch Kommunikation entwickelt wird und man damit „mittendrin“ stecke. Bei allen Befragten dieses Typus finden sich nur wenige Aussagen zur Phase der Qualitätsentwicklung oder zu deren Bedeutung. Nur in HPT6 (wie ja einleitend angeführt) wird ein Handbuch genannt, die externe Unterstützung nur in HPT7 erwähnt. Insgesamt lassen sich diese Antworten so deuten, dass es an einem systematischen Konzept fehlt und die Phase bzw. die Bedeutung von Qualitätsentwicklung von den Befragten kaum beschrieben werden kann. In solch einer Form der Qualitätsentwicklung steckt man immer „mittendrin“.	Die Befragten nennen überwiegend die Zertifizierung als Konzeptelement, wenn dies auch nur in HPT1 alle Interviewten tun. Ebenso wird wiederum das Handbuch nur in HPT1 von allen genannt. Lediglich Befragte in HPT 3 und 5 führen die externe Unterstützung an. Unterschiede zeigen sich bei diesem Typus der Qualitätsentwicklung bei den Aussagen zur Phase. In HPT4 und 5 scheint das QM-System präsent zu sein. Darüber hinaus ist zur Frage der Phase der QE kein Muster in den Antworten erkennbar, weder einrichtungintern noch einrichtungsübergreifend. Bei zertifizierten Einrichtungen verwundern solch verschiedene Aussagen, da der Ablauf des QM-Prozesses relativ zielgerichtet und klar festgelegt ist.

Die MitarbeiterInnen in zertifizierten Einrichtungen scheinen nicht zwangsläufig sicherer in der Beschreibung des Konzeptes als die MitarbeiterInnen in Einrichtungen, in denen andere Formen der Qualitätsentwicklung betrieben werden.

Kategorie 2: Kontinuität

„Handbuch“ (HPT2 und HPT9)	„einrichtungsspezifisch“ (HPT6, 7 und 8)	„Zertifikat“ (HPT1, 3, 4 und 5)
Bei beiden Einrichtungen werden zur Kontinuität nur wenig Antworten gegeben. Der Schwerpunkt wird dabei allerdings ähnlich gesetzt: in Teams und Konferenzen wird Kontinuität gewährleistet bzw. liegt sie in der Verantwortung des QM-Bs. Nur in der HPT2 werden auch Audits erwähnt. Ferner gibt es lediglich noch fünf weitere, sehr spezifische Antworten.	In allen drei Einrichtungen werden die Teams und Konferenzen entscheidend für die Kontinuität wahrgenommen. Überdies äußern sich nur Befragte aus HPT6 zu den Möglichkeiten zur Gewährleistung der Kontinuität.	In allen befragten Einrichtungen werden die Audits klar als Möglichkeit der Kontinuitätsgewährleistung wahrgenommen. In HPT1, 2 und 4 werden auch die Teams und Konferenzen genannt. Die Leitung bzw. den QM-B in der Verantwortung sehen nur Befragte aus HPT1 und 4. Ausschließlich in HPT3 und HPT5 wird von dem QM-Handbuch als Gewährleistung der Kontinuität gesprochen.

In Einrichtungen, die ein einrichtungsspezifisches Konzept von Qualitätsentwicklung verfolgen, fehlt es an systematischen Formen der Kontinuitätsgewährleistung. Unabhängig von dem Konzept der Qualitätsentwicklung sind Konferenzen und Teams entscheidend, wenn kontinuierlich an der Qualitätsentwicklung gearbeitet werden soll.

Kategorie 3: Motive

„Handbuch“ (HPT2 und HPT9)	„einrichtungsspezifisch“ (HPT6, 7 und 8)	„Zertifikat“ (HPT1, 3, 4 und 5)
Warum mit Qualitätsentwicklung begonnen wurde, wird in beiden Einrichtungen sehr spezifisch und unterschiedlich wahrgenommen. Die verschiedenen Antworten lassen sich aber mit dem Oberbegriff „Druck von außen“ sehr gut zusammenfassen.	In den Antworten der Befragten zu der Frage des Motivs für Qualitätsentwicklung lässt sich über die drei Einrichtungen verteilt aber auch intern kein Schwerpunkt erkennen. Tendenziell gibt es mehr Antworten zu dem Oberbegriff „Druck von außen“.	Das Motiv wird in den vier zertifizierten Einrichtungen unterschiedlich beschrieben, daher ist auch kein Kern der Aussagen erkennbar. Insgesamt finden sich hier mehr Antworten als bei den anderen Typen der Qualitätsentwicklung. In drei Einrichtungen wird die Präsentation nach außen deutlich genannt. Insgesamt scheint der Druck von außen entscheidend.

Unabhängig von der Art der Qualitätsentwicklung wird das Motiv dafür von den Befragten sehr unterschiedlich wahrgenommen. Die meisten Antworten lassen sich jedoch unter dem Oberbegriff des „Drucks von außen“ zusammenfassen. In zertifizierten Einrichtungen überwiegt darüber hinaus auch das Motiv der Präsentation nach außen.

Kategorie 4: Beteiligung Mitarbeiter

„Handbuch“ (HPT2 und HPT9)	„einrichtungsspezifisch“ (HPT6, 7, 8)	„Zertifikat“ (HPT1, 3, 4 und 5)
Die Formen der Beteiligung der MitarbeiterInnen bei der Qualitätsentwicklung werden bei diesem Konzept in keiner der Aussagen annähernd einheitlich beschrieben. In HPT2 werden Teams und Konferenzen sowie die Mitarbeit bei der Weiterentwicklung sowie in HPT9 die Beteiligung bei der Erstellung des Handbuchs genannt. Vier Antworten zu keiner Beteiligung, zur fehlenden Motivation und Kenntnissen der MitarbeiterInnen finden sich in HPT9. Hier wird deutlich, wie unterschiedlich ähnliche Konzepte in einer Einrichtung umgesetzt werden und welche unterschiedlichen Formen der MitarbeiterInnenbeteiligung.	In allen drei Einrichtungen des Typus wird der Schwerpunkt auf drei Möglichkeiten der Beteiligung der MitarbeiterInnen gelegt: zum einen in Konferenzen und Teams, zum anderen bleibt immer Raum für die Inputs der MitarbeiterInnen und überdies sind sie über den neuesten Stand immer informiert. Entsprechend der Handbucherstellung in HPT6 wurde nur hier erwähnt, dass die MitarbeiterInnen bei der Erstellung des Handbuchs beteiligt waren. Die restlichen Aussagen zu dieser Frage sind vereinzelt, weitere Mehrfachnennungen gibt es nicht. Die Beteiligung der MitarbeiterInnen ist dabei nicht nur speziell für Qualitätsentwicklung (die es ja systematisch nicht gibt) zu verstehen, sondern bezogen auf alle weiteren Arbeitsbereiche und -aufgaben.	Keine der Aussagen, wie die MitarbeiterInnen beteiligt sind, wird in jeder der zertifizierten Einrichtungen genannt. Nur in drei Einrichtungen erwähnen die Befragten Konferenzen oder Teams und die Informationen über den neuesten Stand für die MitarbeiterInnen. In beiden Punkten fehlen Antworten aus HPT3, da die MitarbeiterInnen und die TL keine Foren nennen sondern tatsächlich die Aufgaben der MitarbeiterInnen. Ausschließlich in der HPT5 zeigt sich die Möglichkeit, dass MitarbeiterInnen als interne Auditoren agieren. In allen HPTs außer in HPT1 wird die MitarbeiterInnenbefragung erwähnt. Im einrichtungsinternen Vergleich geben die Befragten in HPT1 die ähnlichsten Antworten.

Unabhängig von der Art der Qualitätsentwicklung sind vor allem die Teams und Konferenzen ein wichtiger Bestandteil, die MitarbeiterInnen zu beteiligen. Darüber

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.2.3 Der Vergleich der Qualitätsentwicklungskonzepte

hinaus werden insgesamt wenig verbindlich erscheinende Foren und Formen der MitarbeiterInnenbeteiligung genannt.

Kategorie 3: Beteiligung der Eltern und Kinder

„Handbuch“ (HPT2 und HPT9)	„einrichtungsspezifisch“ (HPT6, 7 und 8)	„Zertifikat“ (HPT1, 3, 4 und 5)
Wenn es um die Beteiligung der Eltern und Kinder geht, zeigen sich ähnlich Antworten in den beiden Einrichtungen: es gibt keine Beteiligung an Qualitätsentwicklung, das Thema ist für das Klientel nicht angemessen und die Eltern und Kinder sind direkt beteiligt an Prozessen. Nur vier von 27 Aussagen weichen von diesen Kerninhalten ab.	Ausschließlich in HPT6 werden Elternbefragungen als Form der Beteiligung erwähnt. Ferner lassen sich folgende Schwerpunkte bei den Auskünften der Befragten feststellen: Eltern und Kinder haben keine Kenntnisse von / über Qualitätsentwicklung, es besteht keine (weitere) Beteiligung, das Klientel profitiert von Qualitätsentwicklung und findet seine Berücksichtigung. Nur in HPT6 und 7 wird von der Beteiligung an der Zielüberprüfung und an den Prozessen selbst gesprochen.	Über die zertifizierten Einrichtungen verteilt kann man Schwerpunkte in den Antworten zur Beteiligung der Eltern und Kinder erkennen. So wird zunächst die Elternbefragung genannt, die deutlich der Kern der Auskünfte bildet. Ebenso wird in allen Einrichtungen die Unkenntnisse der Eltern und Kinder über Qualitätsentwicklung genannt, fehlendes Interesse sowie keine (weitere) Beteiligung. Die Kinderbefragung, die noch in der Entwicklung ist, wird in HPT5 angegeben, die Katamnesebefragung in HPT4. In der HPT5 sind sich die Antworten intern am ähnlichsten.

Unabhängig von dem Konzept der Qualitätsentwicklung nehmen Eltern und Kinder eine schwache Rolle in den Einrichtungen bezüglich QE ein.

Kategorie 6: Auswirkungen auf Zufriedenheit der Mitarbeiter, Eltern und Kinder; positive und negative Auswirkungen

„Handbuch“ (HPT2 und HPT9)	„einrichtungsspezifisch“ (HPT6, 7 und 8)	„Zertifikat“ (HPT1, 3, 4 und 5)
Nur wenig ähnliche Antworten zeigen sich bei dieser Kategorie in HPT2 und HPT9. In beiden Einrichtungen wird erwähnt, dass es kaum Veränderungen für die MitarbeiterInnen seit der Einführung von Qualitätsentwicklung gibt und dass sie sich sehr verschieden auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen auswirkt. In HPT9 wird die Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen deutlich angesprochen, nur in HPT2 im Gegensatz hierzu deren Zufriedenheit.	Die MitarbeiterInnen sind in den Einrichtungen mit einrichtungsspezifischem Konzept laut Aussagen der Befragten zufrieden mit der Art der Qualitätsentwicklung. In allen drei HPTs ist dies die am meisten genannte Antwort. In jeder der HPTs wird ebenso, wenn auch nur je einmal, geäußert, dass die Einschätzung der Zufriedenheit nicht möglich sei, sowie, dass es durch Qualitätsentwicklung kaum Veränderungen für die MitarbeiterInnen gegeben habe (sogar zweimal in HPT6). Nur in HPT6 beschreiben Befragte, dass die MitarbeiterInnen-zufriedenheit unverändert geblieben ist.	In allen zertifizierten Einrichtungen werden keine Angaben zu den Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen-zufriedenheit getroffen. In der HPT4 und 5 erwähnen Befragte, dass die MitarbeiterInnen zufrieden seien, in den HPTs 1 und 5, dass eine Einschätzung nicht möglich sei. Nur in HPT4 wird nicht von Interviewten genannt, dass sich QM auf die MitarbeiterInnen sehr individuell auswirkt. Die Antworten sind auch einrichtungsintern sehr unterschiedlich.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.2.3 Der Vergleich der Qualitätsentwicklungskonzepte

<p>Lediglich vier Antworten geben die Befragten der beiden HPTs bezüglich der Auswirkungen auf die Eltern- bzw. Kinderzufriedenheit. Davon finden sich drei bei der Thematik, dass eine Einschätzung darüber nicht möglich sei.</p>	<p>Die Aussage, dass sich Qualitätsentwicklung positiv auf die Eltern- und Kinderzufriedenheit auswirke, wird in allen Einrichtungen, die ein einrichtungsspezifisches Konzept verfolgen, genannt. In HPT6 und HPT8 wird die Zufriedenheit der Eltern und Kinder hoch eingeschätzt. Ausschließlich die MitarbeiterInnen der HPT6 nennen, dass die Zufriedenheit unverändert geblieben sei. Hier zeigt sich wiederum, dass das QM-Handbuch des Trägers in der HPT selbst keine Auswirkungen zeigt.</p>	<p>Es lässt sich keine Antwort zur Eltern- und Kinderzufriedenheit seit der Einführung von Qualitätsmanagement in einer der zertifizierten Einrichtungen finden. Nur in HPT3 wird die Zufriedenheit der Betroffenen sehr hoch eingeschätzt, positive Auswirkungen für die Eltern und Kinder werden in HPT4 und HPT5 erkannt. Insgesamt gesehen sind die Antworten in diesen Einrichtungen – und das auch intern – sehr unterschiedlich.</p>
<p>In HPT2 und 9 einheitlich beschrieben, bringt Qualitätsentwicklung für die Befragten mehr Arbeitsbelastung mit sich. In HPT2 bleibt dies die einzig negative Auswirkung, in HPT9 finden sich noch fünf weitere Merkmale dazu.</p>	<p>Insgesamt werden zu den negativen Auswirkungen nur zwei Antworten, und diese auch nur in HPT7, gegeben.</p>	<p>In den zertifizierten Einrichtungen werden sehr viele negative Aspekte von Qualitätsentwicklung beschrieben. Bis auf die beiden deutlichen Kernaussagen, die in allen Einrichtungen genannt werden (mehr Arbeitsbelastung, mehr Dokumentation) sind keine besonderen Auffälligkeiten übergreifend zu erkennen.</p>
<p>Betrachtet man nun die genannten positiven Auswirkungen von Qualitätsentwicklung, so erkennt man bei den HPTs mit Handbuch die Übereinstimmung in beiden Einrichtungen, dass Klarheit und Transparenz entstanden sei. Ansonsten sind die Aussagen verstreut und auch einrichtungintern nicht deckungsgleich.</p>	<p>In allen drei Einrichtungen wird erwähnt, dass Qualitätsentwicklung ein bewussteres Handeln bewirkt. Nur in HPT7 wird die erreichte Klarheit durch Qualitätsentwicklung nicht wahrgenommen und in HPT6 nicht die bewussteren Zielsetzungen. Ausschließlich in HPT8 fehlt die Angabe der Verbindlichkeit als positive Auswirkung. Die restlichen Antworten sind sehr verschieden.</p>	<p>In allen zertifizierten Einrichtungen wird deutlich die Klarheit und Transparenz als Auswirkung wahrgenommen. Ebenso wird von Befragten in allen Einrichtungen gesehen, dass die Ziele überprüfbarer werden. Lediglich in HPT3 wird nicht darauf hingewiesen, dass Qualitätsentwicklung positive Auswirkungen für Berufsanfänger hat und Ziele bewusster werden. In HPT 4 fehlt im Vergleich zu den anderen die Aussage, dass man ein bewussteres Handeln erreichen kann, in HPT5, dass Qualitätsentwicklung keine neue Methode sei. Darüber hinaus lassen sich viele einzelne Aspekte erkennen, die teilweise vereinzelt genannt werden.</p>

In zertifizierten Einrichtungen werden negative, aber auch positive Auswirkungen von Qualitätsentwicklung wesentlich deutlicher beschrieben. Negative Auswirkungen scheinen bei einrichtungsspezifischen Konzepten, also da wo Qualitätsentwicklung nicht systematisch verankert ist, nicht deutlich zu werden. Die Antworten zur Kinder- und Elternzufriedenheit sind unabhängig von der Art der Qualitätsentwicklung unterschiedlich in den Einrichtungen. Dies trifft ebenso auf die Einschätzungen der MitarbeiterInnenzufriedenheit zu.

Kategorie 7: eigene Erwartungen an QE

„Handbuch“ (HPT2 und HPT9)	„einrichtungsspezifisch“ (HPT6, 7 und 8)	„Zertifikat“ (HPT1, 3, 4 und 5)
Die Befragten in den beiden Einrichtungen, die ein Handbuch erstellt haben, nennen am meisten, dass sie QE aufgeschlossen gegenüber stehen (fünf Antworten von acht Befragten). In der HPT2 und in zwei Aussagen des Trägers der HPT werden darüber hinaus noch weitere positive Erwartungen genannt. Die Befragten der HPT9 geben sehr viele negative Antworten, die in HPT2 dagegen in keiner Form genannt werden. In beiden Einrichtungen wird erwähnt, dass Befragte keine eigenen Erwartungen gehabt hätten. Dass kein Interesse an Qualitätsentwicklung bestehe, gibt nur eine Befragte aus HPT9 an. Wiederum wird hier deutlich, dass in HPT9 das Konzept anders umgesetzt wird als in HPT2.	Nur wenig verstreute Antworten zeigt die Themenmatrix bei den Einrichtungen mit einrichtungsspezifischem Konzept, wenn es um positive Erwartungen geht. Kernaussagen sind nicht erkennbar. Befürchtungen und Abwehr als negative Erwartung wird in allen drei Einrichtungen angegeben und je einmal auch die Zweifel an der Umsetzbarkeit von QE-Konzepten.	Die Erwartung, dass Qualitätsentwicklung in einer Einrichtung Klarheit schaffen würde, wird von Befragten in jeder der vier Einrichtungen erläutert. In HPT5 und HPT1 benennen Interviewte die Aufgeschlossenheit konkret. Die Erfüllung der Erwartungen wird in HPT1 und 3 festgestellt. Darüber hinaus gibt es auch weitere positive Erwartungen, die aber sehr verschieden sind. Negative Erwartungen gibt es in den zertifizierten Einrichtungen nur wenige (fünf Antworten). In HPT3, 4 und 5 wird eine Abwehrhaltung je einmal dargelegt. In HPT 1, 4 und 5 erwähnen Befragte, dass sie keine eigenen Erwartungen an Qualitätsentwicklung haben.

In zertifizierten Einrichtungen setzt man sich mit Qualitätsmanagement intensiver auseinander, so dass mehr Erwartungen entstehen können. Unabhängig welches Modell man wählt, vorrangig entscheidend ist die Art der Umsetzung, wenn man echte Widerstände vermeiden möchte (vgl. HPT9).

Kategorie 8: Einschätzung der Erwartung der anderen

„Handbuch“ (HPT2 und HPT9)	„einrichtungsspezifisch“ (HPT6, 7 und 8)	„Zertifikat“ (HPT1, 3, 4 und 5)
Geht es um die Einschätzung der Erwartungen der Leitung durch ihre MitarbeiterInnen, so sind diese bei beiden Einrichtungen mit einem Handbuch sehr gering. Beide Tagesstättenleitungen bzw. Vertretungen des Trägers der Einrichtungen wollen bei ihren MitarbeiterInnen Widerstand und Abwehr wahrnehmen. Nur in HPT2 wird erwähnt, dass diese aber dennoch eine Notwendigkeit sehen und sich eine Arbeitserleichterung erhoffen. Über die Erwartungen der Eltern und Kinder finden sich keine Antworten in HPT9, in HPT2 liegt der Schwerpunkt bei	Zu den Erwartungen der Tagesstättenleitungen gibt es insgesamt gesehen nur wenige Antworten. In HPT7 und HPT8 wird davon ausgegangen, dass diese ähnlich sein müssen wie die eigenen. Bei der Einschätzung über die eigenen MitarbeiterInnen sind die Antworten gering und verstreut, eine Struktur wird nicht erkennbar. Die Erwartung der Eltern und Kinder an die Betreuungsqualität wird von Befragten in allen Einrichtungen wahrgenommen. In HPT6 und 7 wird explizit darauf hingewiesen, dass Eltern und Kinder keine Erwartung an Qualitätsentwicklung haben. In HPT8 wird nur eine Antwort zu den Erwartungen der Eltern und Kinder gegeben, nämlich die an die	Die Erwartungen der Tagesstättenleitungen werden in den Einrichtungen sehr unterschiedlich genannt, so dass trotz zahlreicher Angaben fallübergreifend keinerlei ähnliche ersichtlich sind. Bei den MitarbeiterInnen werden in HPT3 und HPT5 Widerstände wahrgenommen. Handelt es sich um die Einschätzung der Eltern und Kinder, so wird ausschließlich in HPT3 die Erwartungen dieser an die Betreuungsqualität von keinem Befragten erkannt. Dass Eltern und Kinder keinerlei Erwartungen haben, nennen Befragte in HPT1 und 5.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.2.3 Der Vergleich der Qualitätsentwicklungskonzepte

„keinen Erwartungen“.	Betreuungsqualität. Somit kann ebenso bei dieser Antwort davon ausgegangen werden, dass die Eltern keine Erwartungen an Qualitätsentwicklung haben.	
-----------------------	---	--

Andere Beteiligte in ihren Erwartungen einzuschätzen scheint allen MitarbeiterInnen in allen Einrichtungen schwer zu fallen. Ob die besser oder schlechter gelingt hängt nicht vom Qualitätsentwicklungsmodell ab.

Kategorie 9: Informationsquellen für QE

„Handbuch“ (HPT2 und HPT9)	„einrichtungsspezifisch“ (HPT6, 7 und 8)	„Zertifikat“ (HPT1, 3, 4 und 5)
In den beiden Einrichtungen, die über ein Handbuch verfügen, werden nur wenige Informationsquellen erkannt. Übereinstimmend werden Teams und Konferenzen angeführt sowie der persönliche Kontakt zur/zum QM-B. Weitere vier Antworten sind sehr unterschiedlich und spezifisch.	Die Informationsquellen für Qualitätsentwicklung sind für Befragte in allen Einrichtung die Teams und Konferenzen, der persönliche Kontakt zur Leitung, externe Facharbeitskreise sowie Publikationen. Der QM-B wird nur in HPT6 genannt, da die anderen beiden Einrichtungen nicht über diese Funktion verfügen. Ferner zeigen sich keine deutlichen Unterschiede zwischen den Einrichtungen. Die restlichen Antworten sind einzeln und verstreut.	Bei den zertifizierten Einrichtungen fällt auf, dass die Befragten zahlreiche und verschiedene Antworten geben. Konferenzen und Teams sowie das QM-Handbuch werden von Befragten in allen Einrichtungen genannt. Der persönliche Kontakt zur Leitung wird nur nicht in HPT5 als Informationsquelle betrachtet, der persönliche Kontakt zum QM-B dagegen ausschließlich in HPT1 (wobei hier der QM-B auch Leitung ist!). Daneben zeigen sich zwischen den Einrichtungen aber keine deutlichen Differenzen.

Die Informationsquellen werden vor allem in Einrichtungen mit einrichtungsspezifischem Konzept auffallend einheitlich beschrieben und wahrgenommen. Zertifizierte Einrichtungen verfügen über zahlreiche, individuelle Informationsquellen. Teams und Konferenzen sind unabhängig vom Konzept der Qualitätsentwicklung entscheidend als Informationsquelle.

Kategorie 10: Zusammenarbeit, Rolle und Foren der Zusammenarbeit mit dem Träger

„Handbuch“ (HPT2 und HPT9)	„einrichtungsspezifisch“ (HPT6, 7 und 8)	„Zertifikat“ (HPT1, 3, 4 und 5)
In beiden Einrichtungen, die ein Handbuch zur Qualitätsentwicklung erstellt haben, wird je einmal angegeben, dass mit dem Träger keine Zusammenarbeit stattfindet und die Zusammenarbeit nicht im eigenen Aufgabenbereich läge. Eine gute Zusammenarbeit mit dem Träger wird nur in HPT2 bestätigt.	In den Einrichtungen mit einrichtungsspezifischem Konzept wird übergreifend am meisten bestätigt, dass keine Informationen über die Zusammenarbeit mit dem Träger vorliegen würden, sowie, dass die Zusammenarbeit nicht im eigenen Aufgabenbereich läge.	Befragte in allen zertifizierten Einrichtungen weisen darauf hin, dass die Zusammenarbeit mit dem Träger nicht im eigenen Aufgabenbereich läge. Nur in HPT3 wird eine gute Zusammenarbeit mit dem Träger angegeben. Darüber hinaus finden sich noch zwei vereinzelte Antworten zur Thematik

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.2.3 Der Vergleich der Qualitätsentwicklungskonzepte

<p>Die Aussagen, wie sich nun die Zusammenarbeit mit dem Träger näher gestaltet, sind gering und unterschiedlich. In HPT2 wird die enge personelle Verflechtung sowie die fehlenden Prozesse des Trägers als Teil der Qualitätsentwicklung genannt. Hingegen wird der Träger der HPT9 nur über Veränderungen informiert. Lediglich, dass Qualitätsentwicklung vom Träger initiiert worden sei, wird von Befragten in beiden Einrichtungen genannt.</p>	<p>In allen drei HPTs wird die Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit dem Träger nicht näher dargestellt. Dass die Qualitätsentwicklung vom Träger initiiert wurde und dieser auch eingebunden sei, kann ausschließlich in HPT6 benannt werden. Die geringe Einwirkung äußern Befragte in HPT6 und 7 (in dieser HPT sogar die einzige Antwort dazu!).</p>	<p>In den Aussagen der Befragten der zertifizierten Einrichtung ist bei dieser Kategorie kein Kern oder Schwerpunkt erkennbar. Es zeigen sich deutliche Unterschiede und vereinzelte Antworten, die kein Muster offenkundig werden lassen. Die Unterstützung in der Einführungsphase durch den Träger nennt nur HPT1, das Vertrauen durch den Träger in die Leitung nur HPT4. Alle Befragte aus HPT3 sehen den Träger selbst in der Weiterentwicklung und auch die enge personelle Verflechtung (diese wird auch einmal in HPT4 wahrgenommen).</p>
<p>Geht es um die Erwartungen des Trägers an die Qualitätsentwicklung so zeigen sich hier bei diesem Typus (vor allem in HPT9) sehr wenige Antworten, die dazu vereinzelt auftauchen. Befragte aus beiden Einrichtungen nennen die Umsetzung als Erwartungen, nur in HPT2 wird die Weiterentwicklung erwähnt.</p>	<p>Keine Erwartung des Trägers wird in den Einrichtungen mit einrichtungsspezifischer Qualitätsentwicklung wird von allen Befragten angesprochen. Ein deutlicher Unterschied zeigt sich, dass in HPT6 die Umsetzung der QE klar als Kern der Erwartungen des Trägers genannt wird, in den beiden anderen Einrichtungen jedoch nicht. Die Weiterentwicklung wird nur je einmal in HPT6 und HPT7 erwähnt, die Erwartung des qualitativen Arbeitens ebenso nur je einmal in HPT7 und HPT8. In diesen beiden letztgenannten Einrichtungen gehen Befragte ebenso davon aus, dass der Träger keinerlei Erwartungen habe. Die restlichen Antworten sind individueller Natur und es lassen sich keine Mehrfachnennungen entdecken.</p>	<p>Dass der Träger das Bestehen der Einrichtung sichern möchte und sich dies auch erwartet durch QE – das wird in allen zertifizierten Einrichtungen wenigstens einmal erwähnt. Die gute Präsentation nach außen sowie die Transparenz schätzen Befragte in HPT1 und HPT5 ein. Nur in HPT3 wird die Erwartung der Umsetzung nicht ausgeführt. Die Antworten darüber hinaus (fünf) sind vereinzelt und ein Tendenz lässt sich nicht finden.</p>
<p>Als Foren, Möglichkeiten der Zusammenarbeit wird in HPT2 zweimal die QM-B genannt. In der HPT9 spricht nur die Trägerin die Leitungskonferenzen diesbezüglich an.</p>	<p>In HPT6 (von allen Befragten) sowie in HPT8 (von einem Befragten) werden die Leitungskonferenzen und Besprechungen, wie Vorstandssitzungen, als Möglichkeit der Zusammenarbeit angegeben ebenso wie die Leitung als Ansprechpartner zwischen Einrichtung und Träger fungiert. In HPT7 werden hierzu keine Aussagen getroffen.</p>	<p>Ein einheitlicher Schwerpunkt bei den institutionalisierten Möglichkeiten, mit dem Träger zusammenzuarbeiten, gibt es bei den zertifizierten Einrichtungen nicht. Im Gegensatz dazu zeigen sich zwei Unterschiede: so wird lediglich in HPT1 und HPT5 der QM-B als Ansprechperson genannt und nur in HPT5 beschreibt man Leitungskonferenzen als Forum der Zusammenarbeit.</p>

Die Zusammenarbeit mit dem Träger bezüglich Qualitätsentwicklung ist unabhängig vom Qualitätsentwicklungsmodell kaum geklärt und kann durch die Befragten nicht (einheitlich) wiedergegeben werden. Über die Qualität der Zusammenarbeit werden insgesamt wenig Aussagen getroffen, die Kernaussagen (nicht im eigenen

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.2.3 Der Vergleich der Qualitätsentwicklungskonzepte

Aufgabenbereich, keine Informationen darüber) sind in den Einrichtungen ähnlich und stehen nicht im Zusammenhang mit dem Konzept. Die Ausgestaltung der Einwirkung des Trägers, seine Rolle und Funktion, wird ebenso wenig identisch in allen Einrichtungen beschrieben. Kernaussagen sind nicht zu erkennen, erst Recht nicht, wenn man vom Modell der Qualitätsentwicklung ausgeht. Dies trifft ebenso auf die Einschätzungen der Erwartungen des Trägers zu. Bei der Kategorie zeigt sich eine interessante Auffälligkeit: das Sichern des Bestehens der Einrichtung als Erwartung des Trägers ist mit sechs Antworten ausschließlich in den zertifizierten Einrichtungen als Schwerpunkt anzusehen. In den beiden anderen Gruppen der QE-Konzepte wird diese Aussage nur je einmal von einem Befragten getroffen.

Kategorie 11: Zusammenarbeit, Bedeutung und Rolle, Foren der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite

„Handbuch“ (HPT2 und HPT9)	„einrichtungsspezifisch“ (HPT6, 7 und 8)	„Zertifikat“ (HPT1, 3, 4 und 5)
Je zwei Befragte in beiden Einrichtungen geben an, dass keine Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite statt finden würde. Ebenso wird in beiden Einrichtungen erwähnt, dass die Zusammenarbeit nicht im eigenen Aufgabenbereich wäre und keine Informationen dazu vorlägen.	Bei den drei Einrichtungen, die ein einrichtungsspezifisches und kein systematisches Konzept umsetzen, zeigen sich in den Angaben zur Qualität der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite ausschließlich Unterschiede. In HPT6 und HPT8 wird keine Zusammenarbeit bestätigt ebenso wie die fehlenden Informationen über die Zusammenarbeit. Nur in der HPT6 erwähnen die Befragten die fallbezogene Zusammenarbeit (ASD) sowie, dass die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite bezüglich Qualitätsentwicklung nicht im eigenen Aufgabenbereich läge.	Obwohl in der zertifizierten Einrichtung sehr viele Antworten zur Qualität der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite gegeben werden, taucht keine Aussage in allen Einrichtungen auf. In HPT1, 3 und 5 beschreiben die Befragten, dass keine Zusammenarbeit stattfinden würde und ebenso, dass die Informationen über die Zusammenarbeit fehlen würden. Nur in HPT3 antwortet kein Befragter, dass die Zusammenarbeit nicht im eigenen Aufgabenbereich läge, und niemand in HPT1 erwähnt, dass der ASD Rückmeldungen in der fallbezogenen Zusammenarbeit geben würde.
Die Kernaussagen zur Rolle der öffentlichen Seite liegen bei beiden Einrichtungen ähnlich: das Jugendamt ist zwar informiert über das Handbuch, jedoch zeigt es kein Interesse und gibt keine Anerkennung dafür.	Nur zwei Antworten in HPT6 betreffen die Rolle der öffentlichen Seite in der Qualitätsentwicklung der Einrichtung. In HPT7 und 8 wird diese überhaupt nicht erwähnt.	Drei der vier zertifizierten Einrichtungen sind sich in ihren Kernaussagen zur Rolle der öffentlichen Seite bezüglich Qualitätsentwicklung ähnlich: Das Jugendamt ist informiert und zeigt Anerkennung und Interesse. Nur in HPT3 wird dies von keinem der Interviewten so wahrgenommen. Die restlichen Antworten sind vereinzelt und differenziert.
Die Gremienarbeit als mögliches Forum der Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Seite und Einrichtung wird nur einmal in HPT9 erwähnt. Die Beschäftigung mit der eigenen Struktur im Jugendamt sowie der eigene Druck im Jugendamt	Insgesamt viermal (in HPT6 gar nicht) wird die Gremienarbeit als Möglichkeit der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite wahrgenommen. Nur sehr spärlich wird auf diese Kennzeichen bei den Einrichtungen mit einrichtungsspezifischem	Ausschließlich in HPT5 wird die Gremienarbeit bei der Frage nach der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite erwähnt. In drei Einrichtungen wird von Befragten festgestellt, dass die Priorität des Jugendamtes bei anderen Projekten läge (nur in

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.2.3 Der Vergleich der Qualitätsentwicklungskonzepte

werden in beiden Einrichtungen von Befragten als Kennzeichen der momentanen Lage beschrieben.	Konzept eingegangen (nur vier Antworten, alle vereinzelt).	HPT4 nicht) und dass das Jugendamt selbst unter Druck stehen würde (nur in HPT1 nicht).
Bei der Einschätzung der Erwartungen der öffentlichen Seite an Qualitätsentwicklung finden sich bei den Einrichtungen, die ein Handbuch erstellt haben, keine Ähnlichkeiten. Die Legitimation der Hilfe wird in HPT2 genannt, die Einsparungen in HPT9. Die restlichen Antworten sind sehr verstreut und es gibt keine Doppelnennungen mehr (auch nicht einrichtungsintern).	In allen drei Einrichtungen wird der Schwerpunkt klar dort gesetzt, dass man davon ausgeht, dass die öffentliche Seite an Einsparungen durch Qualitätsentwicklung interessiert ist. Die ständig wechselnden Erwartungen werden in HPT7 und HPT8 zusätzlich erwähnt.	Mit einrichtungs-übergreifenden sechs Antworten sind die erhofften Einsparungen durch Qualitätsentwicklung auf der öffentlichen Seite klarer Kern der Aussagen in den zertifizierten Einrichtungen. Die restlichen Antworten geben keine weitere Struktur wieder.
Annähernde Einigkeit herrscht zwischen den beiden Einrichtungen in der Einschätzung der Bedeutung der Qualitätsentwicklung in der Entgeltverhandlung. HPT2 geht davon aus, dass es zwar Hilfestellung gibt jedoch keinen finanziellen Vorteil mit sich bringt. In HPT9 wird dem Handbuch keine große in der Verhandlung Rolle zugeschrieben.	Bei der Frage nach der Rolle der QE in der Entgeltverhandlung zeigen sich in den drei Einrichtungen erstaunliche Ähnlichkeiten. Kernaussage ist, dass Qualitätsentwicklung entscheidend in der Verhandlung ist, jedoch fehlen Informationen darüber (nur eine Antwort von 14 weicht davon ab).	In allen zertifizierten Einrichtungen erwähnen Befragte, dass Informationen über die Verhandlung fehlen würden, jedoch auch, dass Qualitätsentwicklung entscheidend dabei sei. Auffällig ist, dass alle Befragten in HPT4 Qualitätsentwicklung als Hilfestellung sehen, dies aber kein anderer in einer der anderen HPT ebenfalls so darstellt. Ebenso nimmt ausschließlich in HPT4 im Unterschied zu den drei anderen Einrichtungen niemand eine geringe Rolle von Qualitätsentwicklung in der Verhandlung wahr.

Betrachtet man die Antworten zu der Qualität der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite, so fällt auf, dass vor allem in den beiden Einrichtungen, die ein Handbuch erstellt haben, große Ähnlichkeiten in den Antworten bestehen. Die Unterschiede zwischen den zertifizierten Einrichtungen und denen mit einrichtungsspezifischem Konzept sind aber eher gering, so dass der Kern der Aussagen doch modellübergreifend als ähnlich angesehen werden können: fehlende Informationen über die Zusammenarbeit, Zusammenarbeit liegt nicht im eigenen Aufgabenbereich sowie keine Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite.

In zertifizierten Einrichtungen wird stärker wahrgenommen, dass die öffentliche Seite Interesse an der Qualitätsentwicklung zeige, als dies in den anderen Einrichtungen der Fall ist. Die Gremienarbeit, in der vorrangig sozialpolitische Themen behandelt werden, wird am meisten in den Einrichtungen genannt, die ein einrichtungsspezifisches Konzept der Qualitätsentwicklung verfolgen (vor allem in HPT7).

Geht es um die Lage des Jugendamtes, so zeigt sich, dass die Einrichtungen, die eine systematische Qualitätsentwicklung betreiben (Zertifikat, Handbuch) diese ähnlich einschätzen. Unabhängig vom Modell der Qualitätsentwicklung wird weitestgehend vermutet, dass Einsparungen die Erwartungen der öffentlichen Seite sind (nur in HPT2 nicht genannt). Darüber hinaus gibt es hier sehr viele unterschiedliche Ansichten.

Modellübergreifend fehlen fast allen Befragten Informationen über die Entgeltverhandlung und die Rolle von Qualitätsentwicklung. Davon abgesehen schätzen

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.2.3 Der Vergleich der Qualitätsentwicklungskonzepte

aber auch die meisten Qualitätsentwicklung als entscheidend dabei ein. Auffällig ist, dass vor allem bei den zertifizierten Einrichtungen vielfältigere und zahlreichere Antworten hierzu gegeben werden.

Kategorie 12: Aufgaben für QE in der Einrichtung, auf öffentlicher Seite, beim Träger, bei den Eltern und Kindern

„Handbuch“ (HPT2 und HPT9)	„einrichtungsspezifisch“ (HPT6, 7 und 8)	„Zertifikat“ (HPT1, 3, 4 und 5)
Die Verantwortung in der Einrichtung sehen in beiden HPTs Befragte bei dem/der QM-B sowie der Leitung. In HPT2 wird der Leitung darüber hinaus auch die Kontrollfunktion zugeschrieben und die MitarbeiterInnen als verantwortlich betrachtet. In HPT9 wird die Leitung als Initiator gesehen.	Es zeigen sich bei der Aufgabenverteilung innerhalb der Einrichtungen keine Antworten, die Befragte in allen HPTs mit einem einrichtungsspezifischen Konzept genannt hätten. In HPT6 und 7 wird die Leitung als verantwortlich für Qualitätsentwicklung gesehen, in HPT6 hat die Leitung darüber hinaus die Kontrollfunktion.	In den zertifizierten Einrichtungen kann man drei Schwerpunkte in den Aussagen erkennen, die auch in allen Einrichtungen genannt werden: der/die QM-B ist verantwortlich für Qualitätsentwicklung ebenso wie die Leitung und die MitarbeiterInnen. Ausschließlich in HPT4 wird nicht konkret erwähnt, dass die Verantwortung generell in der Einrichtung liegt.
Dass der Träger verantwortlich für die Qualitätsentwicklung ist, wird von Befragten in beiden HPTs erkannt. Wie diese Verantwortung konkret gestaltet ist, wird nur in zwei einzelnen Antworten beschrieben (Motivation der Mitarbeiter, Kenntnisnahme von Veränderungen).	In HPT6 wird der Träger als verantwortlich für Qualitätsentwicklung wahrgenommen, in den beiden anderen Einrichtungen, die ein einrichtungsspezifisches Konzept umsetzen, wird der Träger überhaupt nicht als Aufgaben- oder Verantwortungsträger dargestellt.	Es finden sich zwar insgesamt keine Aussagen, die in allen Einrichtungen getroffen werden, jedoch sind die Unterschiede nicht sehr groß. So fehlt immer eine der zertifizierten Einrichtungen, wenn es darum geht, dass der Träger Ressourcen bereitstellen muss, verantwortlich für QE ist oder auch die Verwaltung Verantwortung übernimmt.
Die öffentliche Seite, so beschreiben es Befragte von beiden Einrichtungen, trägt keine Verantwortung für Qualitätsentwicklung und übt Druck auf die Einrichtungen aus.	Dass die öffentliche Seite Verantwortung für die Qualitätsentwicklung trägt, dies bestätigen Befragte aus allen drei Einrichtungen. In HPT6 wird dagegen nicht erwähnt, dass die öffentliche Seite für die Effektivität und Effizienz der Hilfeleistungen verantwortlich ist sowie in HPT8 nicht, dass die öffentliche Seite Druck ausübt und Forderungen an die Einrichtungen stellt.	Die Rolle der öffentlichen Seite wird in den zertifizierten Einrichtungen sehr unterschiedlich wiedergegeben. Eine Häufung der Aussagen findet man nur bei der Feststellung, dass diese Druck auf die Einrichtungen ausübt.

Bei der Aufgabenverteilung zeigen sich mehr und klarere Aussagen bei den Einrichtungen, die systematisch Qualitätsentwicklung betreiben. Die Aufgaben und Verantwortungsbereiche innerhalb der Einrichtung aber auch die des Trägers sind anscheinend klarer geregelt.

Einschätzungen zu den Aufgaben der öffentlichen Seite sind in allen Einrichtungen eher gering und nur wenig übereinstimmend oder auch gegensätzlich (verantwortlich für QE bzw. nicht verantwortlich dafür). Der Druck, der ausgeübt wird kommt in allen Typen vor.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.2.3 Der Vergleich der Qualitätsentwicklungskonzepte

Andere Akteure, wie Eltern und Kinder, der Dachverband, scheinen (aufgrund der wenigen, vereinzelt Antworten) keine wahrnehmbare Funktion für Qualitätsentwicklung einnehmen. Dass die Aufgabenverteilung nicht eingeschätzt werden kann wird nur dreimal bei den Einrichtungen, die ein einrichtungsspezifisches Konzept verfolgen, erwähnt.

Kategorie 13: Vorbereitung auf QE in der eigenen Ausbildung

„Handbuch“ (HPT2 und HPT9)	„einrichtungsspezifisch“ (HPT6, 7 und 8)	„Zertifikat“ (HPT1, 3, 4 und 5)
Die wenigen Antworten zeigen aber dennoch einen Kern der Aussagen: keine Vorbereitung in der Ausbildung auf Qualitätsentwicklung in der Praxis.	Auch bei Einrichtungen, die ein einrichtungsspezifisches Konzept umsetzen, überwiegen die Antworten, dass keine Vorbereitung stattgefunden hat. Allerdings sind die Aussagen hier zahlreicher und so wird ebenso in HPT6 und HPT8 von Befragten eine gute Vorbereitung sowie in HPT7 und HPT8 die zahlreichen Angebote zu Qualitätsentwicklung hervorgehoben.	Je ein Befragter in jeder zertifizierten Einrichtung erwähnt, er habe eine Grundlagenvermittlung für Qualitätsentwicklung in der eigenen Ausbildung erhalten. Überwiegend wird aber in jeder Einrichtung die fehlende Vorbereitung angegeben.

Kein Zusammenhang besteht zwischen der Ausbildung, in der die meisten Befragten nicht vorbereitet wurden, und dem Modell der Qualitätsentwicklung.

Kategorie 14: Publikationen und Fortbildungen zur QE

„Handbuch“ (HPT2 und HPT9)	„einrichtungsspezifisch“ (HPT6, 7 und 8)	„Zertifikat“ (HPT1, 3, 4 und 5)
Auch hier zeigt sich ein eindeutiger Schwerpunkt im Vergleich der beiden Einrichtungen: keine Bücher sind gelesen worden und keine Fortbildungen besucht.	Die Sachlage bei den Einrichtungen mit einrichtungsspezifischen QE-Konzept liegt eindeutig: es wurden keine Bücher gelesen und keine Fortbildungen besucht.	Bücher wurden von den Befragten auch in den zertifizierten Einrichtungen nicht gelesen, externe Fortbildungen nicht besucht. Es geben aber ebenso in jeder Einrichtung Befragte an, dass sie eine interne Fortbildung besucht haben.

Unabhängig von dem Modell der Qualitätsentwicklung werden keine Bücher gelesen und keine Fortbildungen besucht. Nur in zertifizierten Einrichtungen finden interne Fortbildungen statt.

Kategorie 15: Veränderungen für HPTs

„Handbuch“ (HPT2 und HPT9)	„einrichtungsspezifisch“ (HPT6, 7 und 8)	„Zertifikat“ (HPT1, 3, 4 und 5)
Nur in HPT2 werden zu den Veränderungen für die Einrichtungen Aussagen getroffen.	In jeder dieser Einrichtungen erwähnen Befragte, dass sich das Konzept der HPTs verändern muss sowie, dass Qualitätsentwicklung hinter dem Kostendruck zurückstehe. Die Einsparungen und deren Auswirkungen werden in HPT7 und 8 thematisiert.	Die Einsparungen und deren Auswirkungen werden in allen Einrichtungen (wenn auch in dreien davon nur je einmal) wahrgenommen. Die Veränderung des Konzeptes wird in HPT1 und HPT3 thematisiert.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.2.3 Der Vergleich der Qualitätsentwicklungskonzepte

Am deutlichsten und eindringlichsten werden diese Aspekte der Veränderungen für die Einrichtungen in den Einrichtungen mit einrichtungsspezifischem Konzept der Qualitätsentwicklung thematisiert. Der Blickwinkel scheint mehr sozialpolitisch geprägt zu sein.

Kategorie 16: Veränderungsbedarf für gute QE

„Handbuch“ (HPT2 und HPT9)	„einrichtungsspezifisch“ (HPT6, 7 und 8)	„Zertifikat“ (HPT1, 3, 4 und 5)
Die öffentlichen Seite, so verlangen beide Einrichtungen, muss mehr Transparenz schaffen. Je einmal wird aber auch erwähnt, dass es keine Möglichkeit der Veränderung gäbe. In der HPT9 wird zweimal beschrieben, dass es keine Veränderung in der Zusammenarbeit brauche, da hier nicht das Problem läge.	Befragte aus allen drei Einrichtungen mit einrichtungsspezifischem Konzept wünschen sich von der öffentlichen Seite, dass das reine Kostendenken nicht mehr im Vordergrund stehen solle. HPT7 und 8 verlangen nach klaren Ansprechpartnern, HPT6 und HPT8 nach mehr Wertschätzung durch die öffentliche Seite. HPT7 und HPT8 fordern die stärkere Einbeziehung der Einrichtungen. Die fallbezogene Zusammenarbeit wollen HPT6 und HPT7 unverändert lassen. Insgesamt sind die Wünsche zahlreich und verschieden.	In den zertifizierten Einrichtungen fordert mindestens ein Befragter jeweils mehr Transparenz auf öffentlicher Seite. Nur in HPT1 wird die Zusammenarbeit als nicht veränderungswürdig eingeschätzt und in HPT1 und HPT5 wird mehr Zusammenarbeit und Kontakte mit der öffentlichen Seite gewünscht. Die restlichen Antworten sind sehr verschieden.
Nur sehr wenige Antworten finden sich bei dem Veränderungsbedarf auf Seiten des Trägers (nur vier insgesamt). Drei davon fallen auf den Aspekt, dass eine Veränderung der Zusammenarbeit nicht nötig sei.	Keinerlei Muster oder Struktur ist hier bei einem Vergleich der drei Einrichtungen erkennbar. Die meisten Antworten werden in HPT6 gegeben (in HPT7 und 8 jeweils nur eine), diese sind aber auch intern nur einmal deckungsgleich.	Bei den zertifizierten Einrichtungen fallen die Antworten zum Veränderungsbedarf beim Träger, vor allem im Vergleich zur öffentlichen Seite, eher spärlich aus. Die meisten Antworten (und dabei keine dazu in HPT5) finden sich darin, dass eine Veränderung in der Zusammenarbeit nicht notwendig sei.
Je einmal wird in beiden Einrichtungen mit Handbuch gefordert, dass Qualitätsentwicklung und Reflexion als Selbstverständlichkeit in der Ausbildung vermittelt werden muss sowie, dass Qualitätsentwicklung mehr praxisorientierte Aufbereitung braucht. Nur in HPT2 wird die Grundlagenvermittlung in der Ausbildung gefordert.	Nur in HPT6 wird der Bedarf gesehen, dass Qualitätsentwicklung mehr Thema in der Ausbildung sein muss. Ansonsten stimmen die Einrichtungen mit einrichtungsspezifischem Konzept mit je einer Antwort darin überein, dass es insgesamt eine bessere fachliche Ausbildung braucht.	Die Aussagen der Befragten in den Einrichtungen mit Zertifikat zur Ausbildung sind unterschiedlich und zahlreich. Bis auf HPT1 sind sich viele Befragte einig, dass Qualitätsentwicklung mehr Thema und Inhalt sein muss.
Nur sehr wenige Aussagen beziehen sich auf eine notwendige Veränderung der Aufgabenverteilung für Qualitätsentwicklung in den beiden HPTs. Je einmal wird berichtet, dass keine	Unterschiedliche und wenige Aussagen treffen die Befragten in Einrichtungen mit einrichtungsspezifischem Konzept zur Thematik der notwendigen Veränderungen der Aufgabenverteilung. Nur eine	Ein einheitliches Bild gibt es auch nicht bei den zertifizierten Einrichtungen zu der Frage nach der Veränderung in der Aufgabenverteilung. In drei Einrichtungen (nicht in HPT4) wird hier kein Bedarf einer

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.2.3 Der Vergleich der Qualitätsentwicklungskonzepte

Veränderung notwendig sei. In HPT9 wird zweimal gefordert, dass die MitarbeiterInnen mehr in die Verantwortung genommen werden müssen.	Häufung in HPT6 (drei Antworten) zeigt, dass keine Veränderung notwendig ist in der Aufgabenverteilung. Die restlichen Antworten sind sehr vereinzelt.	Veränderung gesehen.
Veränderungswünsche an Kinder und Eltern werden lediglich viermal in HPT2 und HPT9 angesprochen. In jeder Einrichtung wird hingegen ebenso einmal erwähnt, diese nicht stärker zu involvieren.	Nur zwei Antworten in HPT6 lassen von der Seite der Einrichtungen mit einrichtungsspezifischem Konzept keine Rückschlüsse auf Besonderheiten oder Kernaussagen zu.	Wie bei den einrichtungsspezifischen Konzepten in Einrichtungen zeigen sich auch bei den zertifizierten Einrichtungen zu wenig Antworten (nur drei) in Bezug auf die Eltern und Kinder.

Die Veränderungswünsche an die öffentliche Seite sind insgesamt gesehen sehr unterschiedlich und vielfältig, dies weniger bei den Einrichtungen mit Handbuch. Die Einrichtungen mit einrichtungsspezifischem Konzept wünschen sich mehr Mitsprache, Einbeziehung sowie Wertschätzung, also eher eine andere politische Stellung der Einrichtungen. Die Antworten in den zertifizierten Einrichtungen und in denen mit Handbuch sind stärker auf die Art der Zusammenarbeit gerichtet.

In allen drei Formen der Qualitätsentwicklung finden sich wenige Aussagen zum Veränderungsbedarf auf Trägerseite und dann auch keine wirklich überzeugenden Kernaussagen oder Schwerpunkte. In den Einrichtungen mit Handbuch bzw. Zertifikat betreffen die meisten Antworten, dass die Zusammenarbeit nicht verändert werden muss.

Zusammenfassend zur Veränderung in der Ausbildung lässt sich sagen, dass Qualitätsentwicklung nach Wunsch der Befragten mehr Inhalt sein sollte. Vergleicht man die Qualitätsentwicklungstypen, so wird übergreifend nur beim einrichtungsspezifischen Konzept eine bessere fachliche Ausbildung eingefordert.

Die Aussagen zum Veränderungsbedarf bei der Aufgabenverteilung sind unabhängig von Konzept oder Modell der Qualitätsentwicklung.

Eltern und Kinder spielen auch hier – unabhängig vom Qualitätsentwicklungskonzept – keine Rolle

Kategorie 17: Die Wünsche nach Veränderung anderer Akteure

„Handbuch“ (HPT2 und HPT9)	„einrichtungsspezifisch“ (HPT6, 7 und 8)	„Zertifikat“ (HPT1, 3, 4 und 5)
Die Wünsche der öffentlichen Seite für Qualitätsentwicklung sind kaum einzuschätzen für je einen Befragten in beiden HPTs mit Handbuch. Ebenso wird in beiden Einrichtung vermutet, dass es um kurze Betreuungsdauer und kostengünstige Hilfen für die öffentliche Seite geht.	Bei den Einrichtungen mit einrichtungsspezifischem Konzept findet sich keine Antwort zu den Wünschen der öffentlichen Seite, die von allen Befragten genannt wird. Der Wunsch nach kostengünstigen Hilfen wird in HPT7 und 8 genannt, die kaum einschätzbaren Wünsche in HPT6. In HPT7 wird von einer größeren Leistungsorientierung der öffentlichen Seite gesprochen.	Die Wünsche der öffentlichen Seite sind für Befragte in HPT1, 3 und 5 nur schwer einzuschätzen. In HPT1, 3 und 4 wird davon ausgegangen, dass sich die öffentliche Seite ebenso eine transparente Zusammenarbeit wünscht. Ein einrichtungübergreifender Schwerpunkt lässt sich nicht erkennen, die Antworten sind verstreut und einrichtungsspezifisch.
Nur sehr wenige Antworten geben die Befragten der Einrichtungen mit Handbuch zu den Wünschen des Trägers	Das gleiche Bild wie bei den Einrichtungen mit Handbuch zeigt sich in den Einrichtungen, die ein einrichtungsspezifisches Konzept	Bei den zertifizierten Einrichtungen zeigen sich zur Frage nach den Wünschen des Trägers keine Auffälligkeiten,

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.2.3 Der Vergleich der Qualitätsentwicklungskonzepte

bezüglich Qualitätsentwicklung. In HPT2 wird die transparente Zusammenarbeit erwähnt, in HPT9 wird angenommen, dass dieser keine Wünsche dazu hat.	umsetzen: nur wenige Antworten zu den Wünschen des Trägers und keine Kernaussagen. In HPT6 und in HPT8 wird erwähnt, dass diese Wünsche kaum einzuschätzen sind.	weder Häufungen noch Gegensätze. Die wenigen Antworten sind sehr vereinzelt.
Über andere Einrichtungen verfügen in beiden HPTs dieses Typus Befragte zu wenige Informationen. In HPT9 wird davon ausgegangen, dass diese schlechtere Bedingungen haben würden.	Nur fünf Antworten zu den anderen HPTs finden sich hier. Kein Muster ist erkennbar, außer, dass je einmal in HPT7 und 8 die mangelnde Kooperation angeführt wird.	Mehr Antworten zu den Wünschen der anderen HPTs finden sich bei den zertifizierten Einrichtungen. Jedoch auch hier werden die mangelnden Informationen und die fehlende Kooperation genannt.

Die Einschätzung der Wünsche der öffentlichen Seite für Qualitätsentwicklung steht in keinem Zusammenhang zum Modell oder Konzept von Qualitätsentwicklung. Generell sind dies wenige Antworten, die auch kaum Schwerpunkte erkennen lassen. Diese Erkenntnis ist übertragbar auf die Wünsche des Trägers nach Veränderung für Qualitätsentwicklung sowie auf die Wünsche der anderen Einrichtungen.

Kategorie 18: Merkmale einer Organisationsstruktur für eine gute QE

„Handbuch“ (HPT2 und HPT9)	„einrichtungsspezifisch“ (HPT6, 7 und 8)	„Zertifikat“ (HPT1, 3, 4 und 5)
In den Einrichtungen mit Handbuch wird zur Frage nach der Organisationsstruktur nur sehr zurückhaltend geantwortet (nur zwei Antworten in HPT9). In HPT2 wird der gute Informationsfluss sowie ein Verantwortlicher für die Qualitätsentwicklung als entscheidend angesehen.	Zumindest ein Befragter in jeder Einrichtung diesen Typus erwähnt die notwendige flache Hierarchie. Ebenso viele Aussagen, wenn auch keine in HPT7, betreffen den Raum für Austausch, der als Voraussetzung für Qualitätsentwicklung gesehen wird.	Bei dieser Kategorie der notwendigen Organisationsstruktur zeigen sich in den zertifizierten Einrichtungen deutliche Schwerpunkte: der notwendige Entscheidungsträger, die notwendige Hierarchie sowie den Verantwortlichen für Qualitätsentwicklung. Insgesamt gesehen finden sich in diesem Punkt die meisten Antworten zur Thematik.

In zertifizierten Einrichtungen wird deutlich mehr Wert auf klare Entscheidungsträger und klare Hierarchien gelegt. Insgesamt spielt hier die Organisationsstruktur eine wichtigere Rolle als in den anderen Einrichtungen.

Kategorie 19: Merkmale einer sinnvollen Qualitätsentwicklung

„Handbuch“ (HPT2 und HPT9)	„einrichtungsspezifisch“ (HPT6, 7 und 8)	„Zertifikat“ (HPT1, 3, 4 und 5)
Wenn sich diese MitarbeiterInnen über Kennzeichen einer sinnvollen Qualitätsentwicklung geäußert haben, dann in vielen Punkten ähnlich: so wird in beiden Einrichtungen die Beteiligung der MitarbeiterInnen als entscheidend angesehen ebenso	Kein Merkmal einer guten Qualitätsentwicklung wird von allen Befragten in den Einrichtungen genannt. Die Antworten stimmen in keinem Fall einrichtungsübergreifend überein.	Die ständige Weiterentwicklung sowie die Verbindlichkeit der Qualitätsentwicklung nennt zumindest jeweils einer der Befragten in den zertifizierten Einrichtungen. Viele Aussagen betreffen auch die Beteiligung der MitarbeiterInnen sowie die

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.2.3 Der Vergleich der Qualitätsentwicklungskonzepte

wie ein realistisches Konzept. Die Vermeidung eines top-down Prozesses, die ständige Weiterentwicklung, die Beachtung der Ressourcen der MitarbeiterInnen und die selbstverständliche Präsenz von Qualitätsentwicklung werden ebenso in beiden Einrichtungen genannt.		Vermeidung eines top-down Prozesses (beides nur in HPT4 nicht). In drei Einrichtungen wird erwähnt, dass die Kernarbeit im Mittelpunkt bleiben soll. Die Qualitätsentwicklung in allen Bereichen nennen ausschließlich Befragte aus HPT4..
---	--	--

So einrichtungsspezifisch das Konzept der Einrichtungen 6, 7 und 8 ist, so individuell sind die Vorstellungen auch von einem sinnvollen Konzept von Qualitätsentwicklung. Da nicht mal zwei Einrichtungen in den Antworten übereinstimmen und auch wenig von HPT7 bzw. gar nichts von HPT8 zu diesem Punkt genannt wird, stellt sich die Frage, ob diese Einrichtungen eine konkrete Vorstellung von Qualitätsentwicklung haben. Die meisten Übereinstimmungen (und keine Abweichungen) finden sich im Vergleich der Einrichtungen mit Handbuch.

Kategorie 20: Voraussetzungen für gute QE

„Handbuch“ (HPT2 und HPT9)	„einrichtungsspezifisch“ (HPT6, 7 und 8)	„Zertifikat“ (HPT1, 3, 4 und 5)
Die zeitlichen als auch finanziellen Ressourcen und ebenso die Motivation der MitarbeiterInnen werden von Befragten in beiden Einrichtungen mit Handbuch als Voraussetzung angesehen. Die weiteren, wenigen Antworten (vier) sind nur vereinzelt.	In allen drei Einrichtungen mit einrichtungsspezifischem Konzept werden Fortbildungen für die MitarbeiterInnen, deren Motivation und Offenheit sowie ihre Bereitschaft für Veränderung als Voraussetzung für Qualitätsentwicklung angesehen. Der gute Teamgeist, die finanziellen Ressourcen und die externe Unterstützung werden jeweils nur in zwei der drei HPTs angegeben.	Die Motivation der MitarbeiterInnen sowie die zeitlichen Ressourcen werden in allen zertifizierten Einrichtungen genannt. Die finanziellen Ressourcen, die externe Unterstützung und auch die Bereitschaft für Veränderung werden je nur in drei HPTs dargestellt, die Offenheit der MitarbeiterInnen und deren gute Qualifikation lediglich in zwei. Insgesamt gesehen sind das die zahlreichsten Antworten zu den Voraussetzungen für Qualitätsentwicklung.

Mit den Voraussetzungen für Qualitätsentwicklung haben sich anscheinend die Befragten in zertifizierten Einrichtungen intensiver auseinandergesetzt, denn zu der Kategorie finden sich in diesen Einrichtungen die meisten Antworten. Die MitarbeiterInnen stehen nach den Kernaussagen verglichen bei den Einrichtungen mit einrichtungsspezifischem Konzept stärker im Vordergrund als bei den anderen Typen.

2.5.2.4 Die Schwerpunkte der fallübergreifenden Auswertung

Nachdem der Schritt des Vergleiches der einzelnen Fallanalysen abgeschlossen ist, folgt die Beantwortung der Schwerpunktfragen. Denn das Augenmerk der fallübergreifenden Auswertung gilt besonders zwei Fragen: die Frage nach dem Veränderungsbedarf für Qualitätsentwicklung und nach den Voraussetzungen dafür. Durch Hinzuziehen der Ergebnisse des Kategorienvergleiches, des Funktionsgruppenvergleichs sowie des Vergleiches der Konzepte von Qualitätsentwicklung können diese Fragen zusammenfassend beantwortet werden. Die Nummerierung der Fragen bezieht sich auf den Ablaufplan der Auswertung.

Frage 13.1 Wird der Veränderungsbedarf für Qualitätsentwicklung ähnlich beurteilt, wahrgenommen?

1. **Die Einrichtungen geben am häufigsten die Veränderungen auf der öffentlichen Seite als notwendig an.** Die Aussagen dazu sind unabhängig von den Funktionsgruppen vielfältig und unterschiedlich. Es können jedoch Unterschiede festgestellt, wenn man die Aussagen zwischen den Einrichtungen mit den jeweiligen Qualitätsentwicklungskonzept vergleicht. Die Erläuterungen in den HPTs mit einrichtungsspezifischem Konzept tendieren in die Richtung, dass die öffentliche Seite ihnen einen anderen (politischen) Stellenwert gewährleisten sollte, also die Mitsprache, deutliche Einbeziehung und die höhere Wertschätzung der eigenen Leistung. Die HPTs mit Handbuch oder Zertifizierung gehen weniger auf den Stellenwert der Einrichtung als auf die notwendige Veränderung der Art der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite ein.

Am meisten wird von allen Befragten eine Erhöhung der Transparenz der öffentlichen Seite genannt. Die fehlende Klarheit bringt viele Folgeprobleme mit sich, so dass weitere beschriebene Veränderungswünsche der Befragten ebenso dadurch erfüllt werden können (wie z.B. klare Ansprechpartner, mehr Zusammenarbeit, mehr Interesse, mehr Klarheit in pädagogischer Haltung etc.).

Der am meisten geäußerte Wunsch an die öffentliche Seite ist demnach, dass den Einrichtungen offen und transparent vermittelt wird, um was es bei der Qualitätsentwicklungsdiskussion geht, warum diese geführt wird, welche Ziele die öffentliche Seite verfolgt und welche Pläne und welches Vorgehen angestrebt werden. Erwähnenswert ist sicherlich ferner, dass zwar die Wünsche an die öffentliche Seite sehr vielfältig sind, die Befragten aber auf eigene Ideen oder Vorstellungen zur konkreten Umsetzung dieser kaum eingehen.

2. **Notwendige Veränderungen auf Seiten der Träger der Einrichtungen werden von den Befragten nur sehr gering wahrgenommen.** Die meisten Antworten kann man zu der Ansicht in der Themenmatrix zählen, dass die Zusammenarbeit zwischen HPT und dem Träger nicht verändert werden müsse. Auffälligkeiten in der Funktionsgruppe oder Abhängigkeiten vom Konzept der Qualitätsentwicklung zeigen sich nicht.

Die geringe Anzahl der Antworten bezüglich des Trägers mag verwundern, da dieser eigentlich näher an den Einrichtungen als die öffentliche Seite sein müsste und so auch spürbarer. Zu beachten ist, dass viele Einrichtungen nur von sehr kleinen Trägern betrieben werden und dann den MitarbeiterInnen aufgrund der personellen Verflechtungen eine klare Trennung zwischen Aufgaben oder Erwartungen des Trägers und der Einrichtung schwer fällt.

3. Unabhängig von der Funktion oder vom Modell der Qualitätsentwicklung in der Einrichtung fordern die Befragten sehr häufig, dass **Qualitätsentwicklung in der**

Ausbildung mehr Inhalt und Thema werden muss. Die Grundlagen zur dieser Thematik sollen den Studenten oder den Auszubildenden mitgegeben werden. Die vielfältigen Antworten zeigen keine Tendenz, dass eine BWLisierung der Ausbildung für unerlässlich angesehen wird.

4. **Bei den Aufgaben und Verantwortungsbereichen für Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe wird kein Veränderungsbedarf gesehen.** Wiederum kann hier kein Zusammenhang zwischen der Zugehörigkeit zu einer Funktionsgruppe bzw. dem Modell der Qualitätsentwicklung in der HPT und den Antworten der Befragten festgestellt werden.

Generell werden nur sehr wenige Antworten zu dieser Thematik genannt und diese beziehen sich nur sehr gering auf die Aufgaben anderer Akteure im Umfeld der Einrichtung. Die schwach wahrgenommene Rolle der Umweltakteure wird darüber hinaus auch bei anderen Kategorien deutlich.

5. **Die Eltern und Kinder spielen aus Sicht der Befragten keine Rolle für Qualitätsentwicklung und es wird diesbezüglich kein Veränderungsbedarf gesehen.** Es zeigt sich, dass die Eltern und Kinder in der Wahrnehmung der Einrichtungen keinerlei Bedeutung für Qualitätsentwicklung einnehmen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Veränderungsbedarf sehr vielfältig beschrieben wird, eindeutige Schwerpunkte oder eine große Übereinstimmung zwischen den Befragten kommen nicht vor. Selbst entwickelte, kreative Ideen und Vorschläge zum Veränderungsbedarf für Qualitätsentwicklung sind in den Aussagen kaum erkennbar.

Frage 13.2 Werden die Voraussetzungen für Qualitätsentwicklung ähnlich beurteilt, wahrgenommen?

1. Voraussetzungen in der Organisationsstruktur werden von den Funktionsgruppen unterschiedlich bewertet: Die MitarbeiterInnen setzen einen klaren Schwerpunkt bei dem notwendigen Raum für Austausch, die Leitungs- und Leitungskräfte nehmen dies schwächer als Voraussetzung wahr. Jedoch werden die Entscheidungsträger sowie ein Verantwortlicher für Qualitätsentwicklung von beiden Funktionsgruppen häufig genannt. Betrachtet man nun die Antworten in Abhängigkeit der Qualitätsentwicklungskonzepte, so zeigen sich überdies interessante Unterschiede: **in zertifizierten Einrichtungen wird deutlich mehr Wert auf Entscheidungsträger und klare Hierarchien gelegt.** Insgesamt spielt in solchen Einrichtungen die Organisationsstruktur eine wichtigere Rolle als in anderen.
2. Notwendige Strukturen in einer Organisation für Qualitätsentwicklung werden demgemäß abhängig von der eigenen Funktionsgruppenzugehörigkeit sowie von dem umgesetzten Qualitätsentwicklungsmodell wahrgenommen. Entscheidend ist, mit welchen Anforderungen und Aufgaben man es täglich zu tun hat und mit welchen Inhalten man sich entsprechend beschäftigen muss. Betrachtet man den Kategorienvergleich, so werden folgende Aussagen am häufigsten getroffen: **klare Strukturen und Zuständigkeiten, Hierarchien, Verantwortlichen für QE, Raum für Austausch.**
3. Was erfolgreiche Qualitätsentwicklung kennzeichnet, wird unabhängig von der jeweiligen Funktionsgruppenzugehörigkeit beschrieben. Auswirkungen hat jedoch das QE-Konzept in der Einrichtung auf die Aussagen der Befragten. Denn in Einrichtungen mit einrichtungsspezifischem Konzept werden entsprechend differenziertere Merkmale beschrieben, als in den beiden anderen Einrichtungstypen. Trotz vieler einrichtungsspezifischer Antworten zeigen sich übergreifend Tendenzen für die **Merkmale von erfolgreicher Qualitätsentwicklung: die Beteiligung der MitarbeiterInnen, die ständige**

Weiterentwicklung, das realistische Konzept, sowie die Vermeidung eines top-down Prozesses. Bemerkenswert bei der Kategorie bleibt, dass die Beteiligung der MitarbeiterInnen nicht erkennbar den bedeutendsten Stellenwert gegenüber anderen Kennzeichen erhält.

4. Als Voraussetzungen für Qualitätsentwicklung bei den Rahmenbedingungen in der Kinder- und Jugendhilfe nennen sehr viele Befragte die Motivation der MitarbeiterInnen, Fortbildungen für diese sowie deren Offenheit und ihre Bereitschaft zur Veränderung. Zeitliche und finanzielle Ressourcen oder die externe Unterstützung für die Einrichtung im Qualitätsentwicklungsprozess werden als notwendiger Rahmen ebenso oft erwähnt. Zusammenfassend bleibt bei der Kategorie festzuhalten, dass bis auf drei Antworten der Befragten sich alle **Darlegungen auf eine Innenperspektive beziehen, also auf Voraussetzungen, die innerhalb der Einrichtung gesehen werden.** Bei Einrichtungen, die ein einrichtungsspezifisches Konzept umsetzen, werden Gesichtspunkte, die die MitarbeiterInnen betreffen, stärker als Voraussetzung wahrgenommen als bei den anderen Institutionen.

Bevor auf der Grundlage der Ergebnisse des Vergleiches der Fallanalysen, der Funktionsgruppen sowie der Qualitätsentwicklungskonzepte Erkenntnisse und Interpretationen der fallübergreifenden Auswertung festgehalten werden können, verspricht der abschließende Auswertungsschritt der Typisierung noch den Gewinn von tiefergehenden Resultaten.

2.5.2.5 Die Typisierung

Die nächste Phase der Auswertung stellte die Typisierung dar. Bei dem Versuch, Typen aus dem Material herauszubilden, sind einerseits in den einzelnen Interviews andererseits aber auch in den Heilpädagogischen Tagesstätten allgemein Ausprägungen während der jeweiligen Analyse gebildet worden, die besonders deutliche und extreme Züge aufweisen. Im Folgenden werden die jeweilige Einrichtung bzw. der/die jeweilige MitarbeiterIn diesen Ausprägungen zugeordnet und dies mittels repräsentativer Zitate nachvollziehbar begründet. Schließlich folgt eine kurze Beschreibung des Kontextes, in dem die Aussagen getroffen wurden, so dass deren Stellenwert und Bedeutung interpretierbar wird. Die Ergebnisse und Rückschlüsse aufgrund des Materials der Typisierung werden abschließend in kurzen Thesen zusammengefasst.

Die Ausprägungen der Typisierung bilden für die Überprüfung der Übertragbarkeit (der Abschluss dieses Kapitels) eine wichtige Grundlage, da die Grenzen der Reichweite der Ergebnisse an ihnen nachvollziehbar argumentiert werden können. Ebenso können sie bei dem Entwurf einer erfolgreichen Qualitätsentwicklung in Kapitel 3 als beispielhafte Grundlage dienen.

1. Typ: Wertschätzung der MA

HPT 3

TL:

„Also die haben eigentlich den Auftrag gekriegt des QM-Handbuch zu entwickeln und ...mit Unterstützung von außen und die Konzepte sind in den Gruppen entwickelt worden...“ (44-46)

„...ich halt also nix davon, wenn...die Strukturen von oben vorgegeben sind ohne dass man in dem Prozess beteiligt ist. Mitarbeiterbeteiligung find ich schon sehr wichtig. Also für ihren jeweiligen Bereich.“ (250-252)

MA1:

„...prinzipiell ist es so, dass unsere Mitarbeiter...an den meisten Prozessen tatsächlich sowieso betroffen sind und beteiligt, in der Verantwortung stehen und somit auch für dieses QM-System.“(39-41)

„Die Kleinarbeit wird schon vorgearbeitet von der Leitung, von mir aber die Entscheidungen müssen schon gemeinsam getragen werden. Die Gruppen müssen auch ihre Konzepte schreiben, weiterentwickeln, hinterfragen...“ (42-45)

„Die pädagogischen Mitarbeiter in den Gruppen, in erster Linie über die Umsetzung der Konzepte....übernehmen Verantwortung, wenn's ums Organisatorische im Haus geht.“ (225-228)

„Also erfahrungsgemäß braucht's kritische Mitarbeiter und da auch mit dabei sind, die mitziehen.“ (276-277)

MA2:

„Also beim Erstellen von dem Handbuch waren die eigentlich sehr intensiv beteiligt“.(33)

„...ich denk also in erster Linie Menschen, die sich damit einfach auch auseinandersetzen wollen. Die da auch bereit sind Neues auszuprobieren, des ist des erste.“ (207-209)

„...in dem ganzen Prozess selbst aktiv werden zu dürfen, auch mitzuarbeiten, auch zu sagen, ja des will ich anders machen, Kritik üben zu dürfen, also dass die Möglichkeit dafür tatsächlich da ist, find ich sehr schön.“ (280-282)

Kontext der Interviews in HPT3:

Das QM-Handbuch der Einrichtung, die aus mehreren Arbeitsbereichen, unter anderem einem HPT-Bereich mit zwei Gruppen besteht, wurde 2003 zertifiziert. Der kleine Träger unterhält nur diese Einrichtung. Die personelle Verflechtung zeigt sich in manchen Funktionen. Erst seit 2001 gibt es die Funktion der Geschäftsführerin im Haus, das vorher schwerpunktmäßig durch „Basisdemokratie“ gekennzeichnet war. Diese Geschichte des Hauses spiegelt sich in vielen Antworten wieder, z.B. bei der Rolle der Mitarbeiter. MA1 (Sozialpädagogin, Gruppendienst seit 1999) ist QM-B für den HPT-Bereich, MA2 (Sozialpädagogin seit 2000 im Gruppendienst) seine direkte Gruppenkollegin und Mitglied im Vorstand. Die TL (Erzieherin, seit 1987 in der Einrichtung) ist gleichzeitig Geschäftsführerin des Trägervereins, der nur diese Einrichtung betreibt.

2. Typ: Begeisterung, Identifizierung

HPT 4

HPT4.TL/GF

„...und des ist einfach schön zu sehen, dass sich des jetzt auch auszahlt und die Mitarbeiter des also auch als Selbstverständlichkeit im Arbeitsbereich sehen.“ (9-11)

„Und die sind durch Delegation stark beteiligt, haben Prozessverantwortungen und auch durch Überprüfungen, Nachverfolgungen, die sie in ihrem eigenen Arbeitsbereich selbst machen, also da ist eben auch die Beteiligung sehr stark gegeben und die wird auch genutzt, also wir haben ja auch Mitarbeiterbefragungen.“ (20-23)

„Es hat sehr große Auswirkungen auf den Alltag. Und immer mehr und mehr mit jedem Jahr, mit jedem Überwachungsaudit mehr...“ (42-43)

„...ich als Leitung steuer, hab immer schon gesteuert, aber jetzt wesentlich gezielter als vor QM.“ (59-60)

„Und Krisenmanagement läuft super, nicht personenbezogen sondern themabezogen.“ (64-65)

„Also sie merken, ich bin begeistert von QM, ich steh voll dahinter und die Mitarbeiter aber auch.“ (68-69)

„Also dieser ganze Prozess ist in den Köpfen verankert, nicht nur in meinem, sondern bei auch bei den Mitarbeitern.“ (72-73)

„... es ist einfach gezielter alles, durchdachter, nachverfolgender. Erfolgsorientiert, des ist des eigentlich.“ (75-76)

„Und den Mitarbeitern wird auch klar, warum. Also des wird nicht als lästige Kontrolle empfunden, des ist in den Köpfen drinnen, auch ein Fehler ist ein Chance zur Verbesserung und nicht eine lästige Leistungskontrolle. Also des lebt und ist Alltag.“ (125-128)

„...meine Mitarbeiter waren hoch motiviert für QM, auch weil wir wussten, was wir nicht wollen.“ (136-137)

„Haben sich gefreut auf ein Handbuch, dass man des mal festlegt, die Flussdiagramme für die wichtigsten Prozesse. Des war super.“ (140-142)

„...aber es leuchtet allen ein. Nur die Ziele aufzustellen reicht nicht, sondern man muss sie wirklich abfragen und auch wirklich auswerten...“ (149-150)

Kontext des Interviews mit HPT4.TL/GF:

Der Trägerverein, der die HPT4 betreibt, hat das QM-Handbuch 2000 erstmals zertifizieren lassen. Die HPT, die aus dem teilstationären und auch ambulanten Bereich besteht (ambulante Therapien), betreut Grundschul- und Vorschulkinder.

Die Sozialpädagogin ist seit 1989 Leitung und Geschäftsführerin der Einrichtung und des Trägervereins. Sie wirkt sehr stolz auf die Umsetzung von Qualitätsmanagement in der zertifizierten Einrichtung und zeigt in allen Antworten ihre Begeisterung. Die Vorteile und Auswirkungen beschreibt sie durchwegs positiv und bemängelt, dass die

Zertifizierung zu wenig Anerkennung auf öffentlicher Seite findet. Man gewinnt den Eindruck, dass sie besonders auf eine überzeugende, werbewirksame Außendarstellung während des Interviews abzielt. Die Interviews der Mitarbeiterinnen innerhalb der HPT4 zeigen, dass diese sehr viel kritischer mit Qualitätsmanagement umgehen und durchaus negative Auswirkungen spüren. Dies wird vor allem dann deutlich, wenn man die Antworten der Tagesstättenleitung mit den Beschreibungen ihrer Mitarbeiterinnen vergleicht, wie dies bei der nächsten Typenbildung erkennbar wird.

3. Typ: Unterschied zwischen TL und MA

HPT4

MA1:

„Von der Umsetzung her sag ich mal fehlt schon noch Einiges, vor allem in den Köpfen der Mitarbeiter, die sich dafür nicht so interessieren, dass des eben selbstverständlich ist.“ (16-18)

„Es lebt auch in vielen Teilen, aber die Selbstverständlichkeit, würd ich sagen, fehlt schon noch.“ (23-24)

„...ich glaube, dass des nicht so im Bewusstsein ist, wir müssen Qualität sichern...“ (48-49)

„Und des hat sich eher verschärft, also man kann nicht so frei arbeiten, die Leitung kontrolliert schon mehr. Also des QM übt einen gewissen Druck aus, weil sie Dinge erreichen muss und dadurch sehr dahinter sein muss.“ (114-118)

„...des QM auf der einen Seite als praktisch empfinden, ja, aber oft auch als lästig. Und des schafft Unzufriedenheit, dass QM so einen großen Raum hier einnimmt...anstatt sich um Eltern und Kind kümmern zu können. ...Es gibt ja auch noch andere Unzufriedenheiten im Haus, die im Team auch spürbar sind...wo ich denke, die Leitung ist so eingenommen von diesen ganzen Prozessen, dass sie des nicht schafft, sich darum auch noch so zu kümmern.“ (119-126)

„... ob ich zertifizieren so sinnvoll finde für jede Einrichtung, ob des unbedingt sein muss.“ (307)

Kontext des Interviews mit HPT4.MA1:

Der Trägerverein, der die HPT4 betreibt, hat das QM-Handbuch 2000 erstmals zertifizieren lassen. Die HPT, die aus dem teilstationären und auch ambulanten Bereich besteht (ambulante Therapien), betreut Grundschul- und Vorschulkinder.

Die Befragte erreichte 1990 ihren Abschluss als Pädagogin (Magister) und nahm 2001 die Beschäftigung im Gruppendienst der Einrichtung wahr. Seit 2004 ist sie QM-B der Einrichtung. Sie wirkt in ihren Antworten längst nicht so begeistert wie die Leitung von Qualitätsmanagement. Interessiert und sehr offen antwortete die Mitarbeiterin auf die Fragen. Es ergab sich ein angenehmes und kritisches Interview, indem von ihrer Seite reflektierte Antworten getroffen wurden.

4. Typ: starke Rolle des Trägers

HPT 5

TR:

„Also des war sicherlich von außen die Motivation, die beim Geschäftsführer entstanden ist, als klar war, dass die Kinder- und Jugendhilfe unter Druck geraten könnte.“ (36-38)

„Ja, also die Verwaltung ist natürlich... zusammen mit der fachlichen Leitung, also ist die Schnittstelle, der wesentliche Koordinator, also die QM-Beauftragte, des ist diejenige, die des koordiniert und des dann abrufen, wo sie einen fachlichen Input braucht bzw. auch die Geschäftsleitung braucht.“ (183-186)

„...der ist insofern da eingebunden, dass er letztendlich alle Prozessbeschreibungen, alles Vorgaben, alle Hausmitteilungen prüft und unterschreibt. Er hat also eine Prüffunktion, ist des in seinem Sinne, beteiligt sich an Diskussionen, wenn es um wichtige Schnittstellen geht...“ (187-190)

„...Leitungskonferenzen, die führt der Geschäftsführer, da geht's ja auch um Auswertung der Elternbefragungen. Also der hört sich des an, der prüft des, der stimmt dem zu oder nicht zu. Er prüft auch, ist des von den Ressourcen machbar, die ja nicht mehr werden, sondern eher weniger....Und eingebunden, also über diese Leitungskonferenzen ist es relativ ein enger Zirkel, also die Geschäftsführung entscheidet und über fachliche Leitung und Verwaltung geht es an die Hausleiter.“ (193-198)

„Wie soll ein Träger einen Überblick haben, was in den einzelnen Einrichtungen passiert, wenn er keinen Standard hat, kein Handbuch hat, wie solls laufen und dass des auch immer überprüft wird.“ (212-215)

TL:

„...insgesamt genau mit der QM-B. Das passiert aber auch im Rahmen der Leitungskonferenz, es gibt vielleicht mal ein Vorbereitungstreffen, es gibt auch Auditorentreffen, wo ich auch teilnehme, ja, weil ich halt auch interner Auditor bin. Aber des wars dann auch so im Rahmen.“ (174-177)

„Und ich glaube der fachliche Leiter und der Geschäftsführer da liegt die Hauptverantwortung natürlich.“ (227-228)

MA1:

„Des ist eben so, das wird über die Leitungen koordiniert, hauptsächlich. Und der kommuniziert des dann mit dem Team. Also alle vier bis sechs Wochen findet ein Treffen in der Geschäftsstelle statt, wo alle Leitungen und der Geschäftsleitung sich treffen und diese Ergebnisse werden hier dann anschließend hier im Team eben weitergegeben und diskutiert. Und auch wieder zurück dann. Und die Geschäftsleitung, also des ist ne ganz klare Sache, also der Träger will da sein wirtschaftliches Überleben garantieren, des ist eben ein Qualitätsmerkmal ist, wenn man so was hat. Und der will sicherlich auch eine Transparenz...“ (79-85)

MA2:

„Und die Leitung ist auch die Ansprechperson für die Geschäftsstelle. Und wir kriegen also auch oft veränderte Unterlagen, die von der Geschäftsstelle kommen für QM.“ (154-155)

„Also hier hat die Verantwortung die Leitung und auch die Mitarbeiter selber in zweiter Linie, also und auf jeden Fall die Hauptverantwortung, damit die externen oder internen Leute kommen um des zu überprüfen, hat auf jeden Fall die Geschäftsstelle. Und die Verwaltung ist ja auch für den QM-Ordner zuständig. Und ich denk auf jeden Fall, weil da kommen ja auch die Änderungen her, also des kommt alles von der Geschäftsstelle.“ (183-187)

Kontext der Interviews in HPT5:

Der Träger, zu dem mehrere HPTs gehören, ist mit seinem einrichtungsübergreifenden QM-Handbuch zertifiziert worden. Der Geschäftsführer ist zugleich auch Inhaber der Einrichtungen und daher besonders interessiert an den Geschehnissen innerhalb dieser. Der fachliche Leiter (Psychologe) aller Einrichtungen ist als Vertreter des Trägers interviewt worden. Hinzu kamen der Tagesstättenleiter (Sozialpädagoge) und zwei Mitarbeiter aus dem Gruppendienst (Sozialpädagogin MA2, Psychologe MA1). Die MitarbeiterInnen der Einrichtung sind fast ausschließlich Berufsanfänger bzw. stehen noch nicht lange im Berufsleben.

5. Typ: schwacher Träger

HPT 7

TL:

„...ist es mehr eine Begleitung unserer Entwicklung. Mehr ist es nicht. Keine anderen Erwartungen. Des ist einfach- der der eine Kollege im Gruppendienst ist ja auch im Vorstand...“ (256-258)

MA1:

„Also des kann ich ja wirklich nur rudimentär sagen.“ (Erwartungen des Trägers, Anm.) (150)

„Also es geht natürlich ums Bestehen dieser Einrichtung und dann ist natürlich ja die Erwartungen sehr hoch, dass sich da etwas entsprechend auch verändert.“ (153-154)

„Also ich denk mir, da gibt es ein gewisses Vertrauen, das man aufbringen muss, zu sagen, ok, des wird schon gemacht, und bis jetzt ist des in Ordnung.“ (269-270)

MA2:

„Der Trägerverein, des sind noch etliche Gründungsmitglieder und das ist ja, so ein bisschen wenig getrennt. Des heißt des sind Personalunionen, eben Vorstände arbeiten hier in der Tagesstätte, insofern gehen die Erwartungen jetzt- also des kann man nicht so strikt trennen.“ (226-229)

„...jeder erwartet vom andern, dass er wirklich ne gute, ne qualitativ gute Arbeit macht.“ (230-231)

Kontext der Interviews in HPT7:

Der Träger unterhält neben dieser HPT (nur Grundschulbereich) noch weitere Einrichtungen (mit anderen Aufgaben), ist aber als kleiner Träger in München anzusehen. Er besteht zum großen Teil noch aus Gründungsmitglieder und viele MitarbeiterInnen der Einrichtungen sind im Vorstand tätig bzw. Mitglied des Vereins. Die Tagesstättenleitung ist gleichzeitig Geschäftsführerin des Vereins. Die Einrichtung ist nicht zertifiziert und betreibt auch kein klassisches Modell von QM oder QE.

HPT8

TL:

„Nein. (QE kein Thema bei Vorstandssitzungen, Anmerkung)“ (152)

„...da ist nicht zu erwarten, dass von der Seite aus was kommt. Weder was positive, noch innovatives, noch negatives. Des ist vielleicht auch ne Ausnahmesituation durch meine Person, die jetzt seit 24 Jahren in der Einrichtung ist ...“ (156-158)

MA1:

„...ja also des liegt so ein bisschen außerhalb meines Wirkungskreises. Aber ich glaub jetzt nicht, dass der Träger da diesbezüglich soviel Ansprüche oder Erwartungen hat. Also ich denk, da ist unser Leiter ja sehr wichtig, und so direkt weiß ich da nicht mehr.“ (102-105)

MA2:

„Des kann ich so nicht sagen. Nur ich denke mir, größere Unzufriedenheiten wüssten wir.“ (211-212)

Kontext der Interviews in HPT8:

Der kleine Träger unterhält nur diese Einrichtung, die wiederum nur Vorschulkinder betreut. Die ausschließliche Gesetzesgrundlage ist somit der § 39 BSHG. Der Geschäftsführer des Trägervereins ist gleichzeitig der Tagesstättenleiter (seit 1978 Sozialpädagoge, seit 1980 in der Einrichtung, seit 1982 als Leiter). MA1 ist Sozialpädagogin seit 1999 und im Gruppendienst seit 2001 tätig, MA2 ist im Erstberuf Erzieherin, seit 1999 auch Sozialpädagogin und seit 1997 in der Einrichtung im Gruppendienst tätig. Die Einrichtung verfolgt keine systematische Qualitätsentwicklung, einrichtungsspezifisch werden manche Elemente von Qualitätsentwicklung umgesetzt.

6. Typ: schlecht informierte MA

HPT 6

MA1:

„Also erst hier bin ich damit in Berührung gekommen, was da alles dran hängt. Des war alles damals so in der Entwicklung, wo des angefangen hat nach der Wende, aber mit den Fragen, was da noch so dran hängt, bin ich deswegen auch ein bisschen überfordert bin.“ (194-197)

„Also ich bin hier das erste Mal in Berührung gekommen damit, als wir des eben entwickelt haben hier im Team. Was da noch so dranhängt, diese Ausmaße, was da noch so reinschwappt, damit hab ich mich noch nie so beschäftigt, ehrlich gesagt.“ (201-204)

Darüber hinaus kann die befragte Mitarbeiterin keine konkreten Aussagen zum Konzept der QE in der Einrichtung, zur Gewährleistung der Kontinuität, den Erwartungen des TLs, den Aufgabenverteilungen, der Entgeltverhandlung oder zu den Voraussetzungen für QE treffen. Das Gespräch ist durch viele Pausen gekennzeichnet. Die Prozesse im Handbuch kann sie nicht wiedergeben.

MA2:

„Ich kenn nur des, wo wird mitgearbeitet haben. Um des andere hab ich mich nicht so gekümmert, des hab ich vor längerer Zeit mal durchgelesen (das Handbuch, Anmerkung)“ (39-40)

Die Mitarbeiterin kann keine konkreten Aussagen zum Konzept der QE (22ff), über die Gewährleistung der Kontinuität (45ff), eigenen Erwartungen an QE, der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite sowie auf die Auswirkungen der Qualitätsentwicklung treffen („Wir haben hier eine hohe Qualität“) (69ff).

In ihren Aussagen wirkt es, als betrachte sie die Entgeltverhandlung als Tarifverhandlung (!?).

Ein sinnvolles Konzept für Qualitätsentwicklung kann sie nicht wiedergeben. Geäußerte Unkenntnis in Zeile 43, 203, 214, 307

Kontext der Interviews in HPT6:

Die Einrichtung ist beim relativ großen Träger die einzige HPT, die meisten Einrichtungen sind Kindergärten. Die HPT selbst ist eine kleine Einrichtung mit zwei Gruppen im Schulalter. In der Verantwortung und Leitung des Trägers wurde einrichtungsübergreifend ein „QM-Handbuch“ entwickelt, dass Arbeitsprozesse für alle Einrichtungen darstellen und vereinheitlichen soll. Viele diese Prozesse passen nicht zu den Arbeitsabläufen der HPT. Eine Zertifizierung ist nicht geplant.

MA1, Erzieherin seit 1993, ist Gruppenerzieherin seit 1997 in der Einrichtung, MA2 seit 2000 Erzieherin ist Gruppenerzieherin seit 2000.

7. Typ: Widerstand, Ablehnung

HPT 9

MA1:

„Ja insofern, dass wir natürlich erst mal auch von unseren Arbeitsgrundlagen eingeben mussten. Des ist ein bisschen schwierig, wie man des jetzt machen sollt, wie man des messbar machen sollte. Wie viel Zuwendung ein Kind bekommt, wie viel Aufmerksamkeit, wie viel Zeit. Und des in messbare Formen zu quetschen des war, des hat man halt dann so gemacht. Obwohl mans nicht messen kann.“ (40-41)

„Des ist einfach ein Zusatzaufwand sondergleichen geworden. Also es ist sehr viel mehr technischer Kram auszufüllen, des Berichtswesen hat sich verändert es werden jetzt Beobachtungsbögen geführt. Also der, der Büroaufwand hat sich immens gesteigert.“ (69-72)

„Da gibt’s auch wie gesagt unterschiedliche Standpunkte. Unter dieser Belastung leidet natürlich jeder gleichermaßen, dass die Arbeit da entsprechend zusätzlich ist. Die Zufriedenheit wird nicht grad thematisiert, wozu auch. Es gibt keine Möglichkeit der Änderung jetzt. Und man steckt Unzufriedenheit dann eher weg...es ist halt nix zu ändern. Des ist halt jetzt der Fakt so.“ (77-81)

„Also mit Sicherheit – also für die Kinder kann ich sagen, die Zeit, die einem im Kopf ist für dieses ganze technische Gerammel setzt die Gruppen natürlich auch unter Stress. Und das ist sicherlich nachteilig für Kinder und Eltern.“ (90-92)

„Ich hab da keine Erwartungen. Des is nix, was in meiner Entscheidung liegt. Ich von mir aus, hätte des nicht gewollt. Ich bin gezwungen, des mitzumachen, des mitzutragen.“ (102-103)

„In der Regel über diesen...Herrn, der uns da so unterstützt hat, der auch regelmäßig Infoblätter rausgibt, wenn’s da Neuerungen gibt.“ (120-121)

„Natürlich, nur. Des war ja auch der Hauptgrund des überhaupt einzuführen.“ (aus Kostengründen, Anmerkung) (152)

„Warum soll ich mich auf was einlassen, wo ich seh es geht hier – wenn ich weiß, was QS ist, dann kann ich mich in keinsten Weise positiv dahinter stellen und wird mit Sicherheit nicht noch ne Fortbildung machen, die ne positive Stellung dazu voraussetzt geradezu. Des geht nicht, des widerspricht sich.“ (176-179)

„Es geht hier bei Gott nicht darum, dass irgendeinem Kind besser geht, geholfen wird, bessere Voraussetzungen geschaffen werden für des Kind.“(200-202)

„Dass es einem sehr schwer gemacht wird und dass so viele Leute, die an der ganzen Sache beteiligt sind, nicht gscheid hinterfragen, was des eigentlich ist mit der QS, sondern nur im Kopf haben, ja wir müssen ja, wir müssen ja und wir müssen noch mehr Angebote machen, dass wir uns halten und sehr positiv hinter der Konkurrenz, die uns da aufgezwungen wird, stehen. Und sich selber dadurch verantwortlich machen, dass es so läuft. Es ärgert mich persönlich sehr, aber wie gsagt, des kann ich ja nicht ändern.“ (251-257)

Kontext des Interviews HPT9.MA1:

Die Erzieherin ist seit 1984 als Gruppenpädagogin in der Einrichtung tätig. Das Gespräch verlief sehr kurz, die Befragte gab kurze Antworten und ging auf die gestellten Fragen nicht immer zufrieden stellend ein. Weder vor noch nach dem Interview zeigte die Mitarbeiterin weiteres Interesse am Thema oder am Verlauf der Befragung in anderen Einrichtungen. Den Schwerpunkt ihres Interviews legte sie auf den Widerstand gegen Qualitätsentwicklung, den sie in allen Antworten sehr deutlich zum Ausdruck brachte. Allein den Kostendruck sieht sie als verantwortlich für die Idee der Qualitätsentwicklung, fachliche Aspekte nannte sie nicht im Interview. In den Gesprächen in der HPT9 wurde deutlich, dass Qualitätsentwicklung unter dem Titel „QM“ den MitarbeiterInnen als Pflicht vorgegeben wurde und seither kaum weitere Entwicklungen stattgefunden haben. Die MitarbeiterInnen erhalten Vorgaben und Richtlinien, die sie erfüllen müssen und arbeiten selbst nicht aktiv an der Qualitätsentwicklung mit. Der Widerstand gegenüber Qualitätsentwicklung bzw. –management wird, wenn auch nicht so deutlich, ebenso bei den anderen Interviews in der Einrichtung erkennbar. Verfolgt man nun die Antworten aller Interviewpartner der HPT9 so zeigt sich hier ein Beispiel einer erfolglosen und sinnlosen Qualitätsentwicklung.

8. Typ: sinnlose, erfolglose QE

HPT9

TR:

„Also wie die- konkret hab ich des so erlebt, dass die Mitarbeiter nicht genügend motiviert worden sind.“ (111-112)

„...des ist unterschiedlich. Also welche Erwartungen. Ich denk mal, dass die ganz wenig gehabt haben. Sondern eher so, ih, ist des nervig. Ja, also wirklich.“ (147-149)

TL:

„Insofern ist des was, was ich selber als sehr schleichend empfinde und was sonst der Stand einfach ist, ist, dass von den Kollegen widerwillig festgestellt wurde, dass hier QM eingeführt

wird und ich denk auch die Einschätzung im Allgemeinen ist, Papier ist geduldig, des pack ma in den Ordner, dann hamma auch QM und ansonsten interessiert uns des eigentlich eher weniger.“ (12-16)

„...dass eben die Geschäftsführung für die gesamten Einrichtungen des Trägers vorgeschlagen hat, man hat den Auftrag an die Leitungen weitergegeben. Und ich könnte mir vorstellen, dass da schon wenig diskutiert worden ist oder wenig Bereitschaft zur Umsetzung erzeugt worden ist.“ (19-22)

„Und eben auch der Kollege, der jetzt QM weiter mit begleitet, ist nicht aus dem Fachbereich Soziale Arbeit. Der ist hier auf 400 Euro eingestellt und der versucht jetzt eben, des QM für uns hier zu machen.“ (37-39)

„Ich würd eher sagen, dass es still liegt.“ (42)

„Im Augenblick überhaupt nicht. Ich weiß nicht, wie sie früher beteiligt waren, aber im Augenblick überhaupt nicht. Und ich weiß, dass seitdem ich hier bin, also als ich noch in der Gruppe war, dass Mitarbeiter nicht involviert war. Des einzige, wo man eben beteiligt ist, als neuer Mitarbeiter muss man eben unterschreiben, dass man des QM-Handbuch auswendig gelernt hat. Und ansonsten also wenn's noch mal ne neue Verfahrensweisung gibt, dann wird des im Grunde genommen den Mitarbeitern mitgeteilt, also die gibt's jetzt, ist da abgelegt, und des wars dann.“ (53-59)

„Aber des ist, des ist jetzt nicht irgendwie eingeführt als QM-Geschichte und ich denk, dass des auch hier speziell hier in der Einrichtung, vielleicht auch woanders, aber vor allem hier, ist es besser, des nicht als QM zu betiteln, weil sonst sehr schnell Widerstand eben da ist.“ (92-95)

„Aber bei uns läuft des tatsächlich im Moment genau die andere Richtung. Also es läuft eigentlich von oben nach unten.“ (229-230)

MA2:

„Sehr langwierig, ausufernd und ich denke, teilweise nicht mehr zu den Gegebenheiten passend.“ (25-26)

„Ja, es gibt so was. (Ein Handbuch, Anmerkung) Nach dieser, so ner Norm stehen die Sachen da drin.“ (36)

„Also es gibt jährlich eine Überprüfung des Ganzen, also unser QM-Handbuch, da wird überprüft, ob was verbessert werden muss, ob was noch Sinn macht. Des wird jährlich überprüft. Und wir haben einen QM-Beauftragten, der dafür auch verantwortlich ist, dass dann alles zu machen.“ (43-46)

„Aber des steht in einem eigentlich find ich, in keinem Verhältnis zu dem Aufwand, der dahinter steht.“ (112-113)

„QM bringt eher in der Tendenz mehr Unzufriedenheit, weil auch die Erzieher denk ich mir, mehr schreiben müssen...“ (118-120)

„Und dann ist des ein gutes Hilfsmittel, aber ich glaube nicht, dass die Arbeit sich gänzlich verbessern kann in einer Einrichtung.“ (145-147)

Kontext des Interviews HPT9:

Die Einrichtung, die schon sehr lange besteht, betreut Kinder im Vorschulbereich und wird von einem Träger betrieben, der auch in anderen Bundesländern Einrichtungen mit anderem Klientel und Aufgaben betreibt.

Der Träger in Form der Geschäftsführung (Sozialpädagogin seit 1977, erst in der Einrichtung auch als Leitung tätig, seit 1997 Geschäftsführerin) gab den Einrichtungen vor, ein einrichtungsspezifisches Konzept von QM zu entwickeln. In der Einrichtung, in der die Interviews stattfanden, wurde ein Handbuch mit externer Unterstützung erstellt.

Die Einrichtungsleitung (Sozialpädagogin seit 2003) ist erst seit 2004 Leitung. Dies spielt bei manchen Fragen sicherlich eine Rolle. Zwei weitere Mitarbeiterinnen haben sich bereit erklärt, an der Befragung teilzunehmen. MA1 ist seit 1974 Erzieherin und arbeitet seit 1984 in

der Einrichtung als Gruppenpädagogin, MA2 ist seit 1983 Dipl. Psychologin und arbeitet ebenfalls seit 1984 als gruppenübergreifender psychologischer Fachdienst in der Einrichtung.

Interpretation der Ergebnisse der Typisierung

Betrachtet man die einzelnen Typen, so lassen sich unter Berücksichtigung des Kontextes erste Schlussfolgerungen für die Umsetzung von Qualitätsentwicklung in sozialen Einrichtungen ziehen.

1. Die Einführungsphase des Qualitätsentwicklungsprozesses in einer Einrichtung ist von entscheidender Bedeutung.

Die interviewten Mitarbeiterinnen und auch die Leitung in HPT9 ließen in ihren Antworten erkennen, dass sie zu wenig über Ziele oder Gründe für Qualitätsentwicklung informiert wurden und aufgrund der Forderung vom Träger ab sofort QE umgesetzt werden sollte. Eine eigene Motivation oder eigenes Interesse konnte so nicht entstehen.

2. Qualitätsentwicklung muss ein bottom-up Prozess sein.

Ein top-down Prozess, der durch den Träger vorgegeben wird, so wie ihn die Interviewten in HPT 9 beschrieben, bringt keine aktive Mitarbeiterbeteiligung mit sich. Die Verfahrensanweisungen werden von externen Personen angefertigt, die MitarbeiterInnen müssen diese nur noch zur Kenntnis nehmen. So verkommt Qualitätsentwicklung zu reinen Anweisungen und Regelungen, an denen die MitarbeiterInnen nicht beteiligt sind und auch keinerlei Nutzen für sich daraus ziehen können. Die Weiterentwicklung der eigenen Arbeit findet zwar unter anderem Namen auch in HPT9 statt, aber Qualitätsentwicklung als systematisches Konzept ist aus den hier genannten fehlenden Voraussetzungen gescheitert.

3. Der Träger darf im Qualitätsentwicklungsprozess keine zu dominante Rolle einnehmen.

In HPT5 nimmt die Geschäftsstelle eine sehr starke Rolle in der Qualitätsentwicklung ein und ist als Hauptverantwortlicher zu verstehen. Die MitarbeiterInnen sind in keiner systematischen Form an Qualitätsentwicklung beteiligt. Das Handbuch ist fertig gestellt und wird meistens nur von der Geschäftsstelle ergänzt. Die Gefahr scheint zu bestehen, dass ein zu starker Träger das Engagement und die Beteiligung an der Basis, also in der Einrichtung einschränkt.

4. Qualitätsentwicklung braucht einen verantwortlichen Entscheidungsträger.

In HPT7 und HPT8 wird der Träger aufgrund seiner geringen Größen und den personellen Verflechtungen mit den MitarbeiterInnen kaum eigenständig oder besonders aktiv für Qualitätsentwicklung wahrgenommen. In diesen beiden Einrichtungen findet sich darüber hinaus kein systematisches Konzept von Qualitätsentwicklung. Daher scheint es für die Umsetzung von Qualitätsentwicklung hilfreich zu sein, dass auch von außen Verantwortung dafür getragen wird beziehungsweise, dass der Prozess von Entscheidungsträgern begleitet wird. Dies kann sicherlich nicht nur durch einen starken Träger wie in HPT5 gegeben sein, sondern durchaus auch wie in HPT3 oder HPT4 durch eine Tagesstättenleitung in der Doppelfunktion der Geschäftsführung des Trägers erfüllt werden.

5. Die Umsetzung von Qualitätsentwicklung braucht grundlegende Kenntnisse und Informationen darüber.

In HPT6 findet sich bei zwei interviewten Mitarbeiterinnen der Typ des „uninformierten Mitarbeiters“ sehr ausgeprägt. Zwar fehlt es auch in anderen Einrichtungen sehr oft an Informationen vorrangig zu dem Themenbereich der Umfeldakteure. Auffällig ist aber bei den Mitarbeiterinnen in HPT6, dass sie nicht nur in Teilbereichen fehlende Informationen oder Kenntnisse haben, sondern sich dieser Mangel auf fast alle Bereiche der im Interview gestellten Fragen bezieht. In HPT6 wird ein einrichtungsspezifisches Konzept umgesetzt, das Werkzeuge und Merkmale von Qualitätsentwicklung enthält. Die Qualität der Arbeit konsequent und systematisch weiterzuentwickeln, sich an den aktuellen Veränderungen im

Umfeld zu orientieren und darauf zu reagieren gelingt nur dann, wenn man Kenntnisse darüber besitzt. Motivation und Interesse der MitarbeiterInnen können ebenfalls ausschließlich dann entstehen, wenn der Sinn von Qualitätsentwicklung und deren Bedeutung innerhalb der Kinder- und Jugendhilfepolitik begriffen wird.

6. *Die Motivation der MitarbeiterInnen für Qualitätsentwicklung ist ein nie abgeschlossener Prozess.*

Die Hochschätzung der MitarbeiterInnen wird besonders in HPT3 deutlich. Alle Interviewten äußerten sich positiv über die Möglichkeit und Forderung der aktiven Beteiligung der MitarbeiterInnen an Qualitätsentwicklung. Die Mitarbeiterwertschätzung scheint eine historisch gewachsene Kultur in der Einrichtung zu sein, die sich nun gleichfalls innerhalb des Prozesses der Qualitätsentwicklung ausdrückt. Eine solche Kultur, die sich auch in der Qualitätsentwicklung niederschlägt, beschrieben nur wenige Befragte in anderen Einrichtungen vergleichbar. Die Einrichtung befand sich gerade in den ersten Umsetzungsprozessen von Qualitätsmanagement und verfügte über ein zertifiziertes Handbuch. Offen wurden Schwierigkeiten angesprochen, die teilweise auch die MitarbeiterInnen verursachten. Jene wurden sehr bewusst wahrgenommen, aufgegriffen und Kritik eingefordert. Der Prozess der Motivation der MitarbeiterInnen und ihre Skepsis oder Zurückhaltung wurde als nie beendet begriffen.

7. *Qualitätsentwicklung scheint vor allem für die Außendarstellung einer Einrichtung von Bedeutung zu sein.*

In der Art, wie die Leitung in HPT4 begeistert über QM und seinen Nutzen schwärmt und vor allem sehr stolz auf die Umsetzung in ihrer Einrichtung ist, lässt vermuten, dass Qualitätsmanagement auch als Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Einrichtungen begriffen wird und so eine Strategie zur Sicherung der Existenz darstellt.

8. *Qualitätsentwicklung wirkt sich positiv für die Leitungsposition aus.*

An den Antworten in HPT4 lässt sich erkennen, dass offensichtlich Qualitätsentwicklung vor allem für die Leitungsfunktion positive Auswirkungen mit sich bringt, wie die Transparenz, die Kontrollmöglichkeiten oder die Möglichkeit der Delegation an die MitarbeiterInnen. Die MitarbeiterInnen stehen QE sehr viel kritischer gegenüber.

9. *Qualitätsentwicklung braucht Austausch und Kommunikation.*

In HPT6 scheint es an Kommunikation bezüglich Qualitätsentwicklung zwischen Mitarbeiterinnen und Leitung zu fehlen, da die befragten MitarbeiterInnen nicht annähernd denselben Kenntnisstand wie die Leitungsebene aufzuweisen haben. Bei HPT4 muss offen bleiben, ob das von Mitarbeiterinnen und Leitung gegensätzlich wiedergegebene Bild von Qualitätsentwicklung aufgrund der Bemühungen der Leitung, ihrer Einrichtung möglichst positiv darzustellen, entstanden ist, oder ob es auch hier an Austausch zwischen MitarbeiterInnen und Leitung mangelt.

Diese neun Schlussfolgerungen, die aufgrund der Typisierung gezogen wurden, dienen neben den Ergebnissen der anderen Auswertungsschritte als Grundlage für die Zusammenfassung der Erkenntnisse der fallübergreifenden Auswertung und werden darüber hinaus bei dem Entwurf einer erfolgreichen Qualitätsentwicklung in Kapitel 3 erneut aufgegriffen.

2.5.2.6 Die Erkenntnisse der fallübergreifenden Auswertung

Betrachtet man nun die fallübergreifende Auswertung, die mit der Typisierung ihren Abschluss gefunden hat, und fasst man die Ergebnisse der einzelnen Auswertungsschritte zusammen, so lassen sich verschiedene und zahlreiche Erkenntnisse daraus ziehen.

1. Erkenntnisse

Zur Umsetzung eines Konzeptes von QE:

1. Begriffe wie TQM, Controlling, Sozialmanagement, Qualitätszirkel, Prozessverantwortung etc. werden in der Praxis nicht verwendet. Eigene, individuelle Begriffe finden ihre Anwendung.
2. In Einrichtungen ohne systematische Qualitätsentwicklung sind die fachliche Weiterentwicklung und die Kommunikation ein bedeutenderes Element von Qualitätsentwicklung, als in Einrichtungen mit zielgerichteter, institutionalisierter Qualitätsentwicklung. Hier finden (selbstverständlich) auch Besprechungen statt bzw. wird die Fachlichkeit weiterentwickelt, aber andere Konzeptelemente der Qualitätsentwicklung dominieren hier.
3. MitarbeiterInnen sind unsicherer in der Nennung der Konzeptelemente von Qualitätsentwicklung als die Leitungsebene. Dies ist auch in zertifizierten Einrichtungen festzustellen. Der Informationsfluss zwischen Mitarbeiter- und Leitungsebene scheint Mängel aufzuweisen.
4. QM-Handbücher sind kein Garant für die Kontinuität im Qualitätsentwicklungsprozess, sie werden eher als Informationsquelle angesehen. Eine angemessen bedeutende Rolle verglichen mit der notwendigen Arbeit und Ressourcen der Erstellung scheinen sie nicht einzunehmen.
5. Evaluationen, Selbstevaluationen oder auch andere regelmäßige, institutionalisierte Formen der Überprüfung des eigenen Arbeitsbereiches finden im Rahmen von Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen nicht statt.

Zur Gewährleistung der Kontinuität im QE-Prozess:

6. Die Gewährleistung der Kontinuität ist eine der schwierigsten Aufgaben der Qualitätsentwicklung in Einrichtungen. Fehlt ein systematisches Konzept der Qualitätsentwicklung, so wird diese Gewährleistung noch schwieriger.
7. Konferenzen, Teams, Besprechungen etc. (wöchentlich oder jährlich) sind der entscheidende Motor, die entscheidende Schnittstelle für Qualitätsentwicklung in Einrichtungen. Sie sollen Kontinuität gewährleisten, die Beteiligung der MitarbeiterInnen garantieren und dienen als wichtigste Informationsquelle für Qualitätsentwicklung.

Zum Umgang mit Widerständen:

8. Muss man gegen Widerstände ankämpfen, „schleicht“ sich Qualitätsentwicklung unter einem anderen Titel ein. Qualitätsentwicklung als fachliche Weiterentwicklung findet überall statt, mit Qualitätsentwicklung sind aber zum Teil scheinbar unüberwindbare negative Assoziationen verbunden. Wie konkret mit Widerständen und Abwehr umgegangen wird trotz ihrer häufigen Thematisierung nicht klar erläutert.

Zu den verantwortlichen Funktionsträgern für QE:

9. Qualitätsentwicklung wird von Funktionsträgern am Leben erhalten. Die MitarbeiterInnen sehen den persönlichen Kontakt zu Tagesstättenleitung und zu

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.2.6 Die Erkenntnisse der fallübergreifenden Auswertung

dem/der Qualitätsbeauftragten als wichtige Informationsquelle an. Die Aufgaben des/der Qualitätsbeauftragten - wenn vorhanden - werden von der Leitungsebene deutlicher wahrgenommen als von der Mitarbeiterschaft. Hier fehlt es auch an Klarheit und Kommunikation, die Rolle und die Aufgaben der/des Qualitätsbeauftragten beschreiben die Befragten oft unterschiedlich. Die Tagesstättenleitung nimmt eine relativ schwach wahrgenommene Rolle für Qualitätsentwicklung ein.

10. Aus Sicht der Befragten übernehmen die Einrichtungen die Verantwortung für Qualitätsentwicklung, vorrangig der/die Qualitätsbeauftragte und die Tagesstättenleitungen sowie die MitarbeiterInnen, die sich selbst mehr Verantwortung zuschreiben als die Leitungsebene dies tut. Tagesstättenleitungen nennen die Qualitätsbeauftragten als primär in der Verantwortung, die Qualitätsbeauftragten meist die Tagesstättenleitungen.
11. In Einrichtungen mit systematischer Qualitätsentwicklung fällt es MitarbeiterInnen leichter, Aufgaben und Verantwortungsbereiche zu beschreiben.

Zur Rolle der Umfeldakteure für QE:

12. Die Umfeldakteure der Einrichtung (Dachverband, öffentliche Seite, Träger) spielen eine untergeordnete Rolle und übernehmen kaum die Verantwortung für Qualitätsentwicklung.

Zum Motiv für QE:

13. Das Motiv für Qualitätsentwicklung ist der anhaltende Druck von außen. Die gesetzlichen Anforderung sehen die Befragten kaum und wenn doch, dann nur auf Leitungsebene. Der Antrieb einer Präsentation nach außen durch Qualitätsentwicklung spielt insbesondere in zertifizierten Einrichtungen eine Rolle. Qualitätsentwicklung scheint für die Außendarstellung einer Einrichtung von Bedeutung zu sein.

Zu den Auswirkungen von QE:

14. Wenn Qualitätsentwicklungskonzepte schlecht umgesetzt werden oder Probleme und Widerstände auftauchen, dann werden die negativen Auswirkungen deutlicher.
15. Wenn Qualitätsentwicklung systematisch und zielgerichtet abläuft, dann können auch die positiven Auswirkungen verstärkt gespürt werden.
16. Wenn keine systematische Qualitätsentwicklung durchgeführt wird, so nehmen die MitarbeiterInnen auch keine Veränderung zu vorher wahr und somit auch keine negativen Auswirkungen.
17. Die MitarbeiterInnen erkennen die negativen Auswirkungen deutlicher als die Leitungs- und Leitungskräfte. Qualitätsentwicklung wirkt sich positiv für die Leitungsposition aus.
18. In zertifizierten Einrichtungen stellen die Befragten positive als auch negative Auswirkungen zahlreicher und vielfältiger dar.
19. Unabhängig von Funktionsgruppe und QE-Modell werden Auswirkungen von Qualitätsentwicklung sehr spezifisch wahrgenommen.

Zu den Erwartungen an QE:

20. Die eigenen Erwartungen an Qualitätsentwicklung können die Befragten oft nur schwer benennen. Als aufgeschlossen gegenüber der Thematik beschreiben sich nur die Hälfte der Befragten und dabei mehr Leitungskräfte als MitarbeiterInnen. Ängste und Abwehrhaltungen werden in verschiedenen Einrichtungen thematisiert.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.2.6 Die Erkenntnisse der fallübergreifenden Auswertung

Insgesamt gesehen überwiegt aber die offene Haltung gegenüber der Qualitätsentwicklung. In den zertifizierten Einrichtungen erläutern die Befragten mehr eigene Erwartungen als in den anderen HPTs.

21. Es fehlt wiederum an der Kommunikation in den Einrichtungen über Erwartungen, Wünsche oder Hoffnungen der Kollegen und Kolleginnen. Sollen Tagesstättenleitungen ihre MitarbeiterInnen einschätzen gelingt das zwar besser, als wenn die MitarbeiterInnen dies bei den Leitungen tun, jedoch stimmen die Einschätzungen nur selten überein.

Zu der Beteiligung der MitarbeiterInnen an QE:

22. Die MitarbeiterInnen sind außerhalb der üblichen, „traditionellen“ Form (Informationen über den aktuellen Stand, Teams und Konferenzen, Raum für eigenen Input) nicht an Qualitätsentwicklung aktiv beteiligt. Es gibt keine neuen institutionalisierten Formen dafür. Qualitätsentwicklung verändert also kaum den herkömmlichen Arbeitsablauf bzw. die Organisation des Arbeitsbereiches der MitarbeiterInnen. Die Beteiligung der MitarbeiterInnen (bei der Auswahl der Prozesse, bei der Weiterentwicklung, bei der Entwicklung von Neuem, bei der Erstellung des Handbuches etc.) und deren Verantwortung für Qualitätsentwicklung ist keine Selbstverständlichkeit.

Zur Zufriedenheit der MitarbeiterInnen durch QE:

23. Die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen wandelt sich nicht zwangsläufig durch Qualitätsentwicklung und auch der Arbeitsalltag wird nicht immer verändert. Wie zufrieden MitarbeiterInnen mit der Qualitätsentwicklung sind, hängt von deren Implementierung und den individuellen Erwartungen der MitarbeiterInnen ab. Über die Zufriedenheit in den Einrichtungen findet innerhalb dieser untereinander zu wenig Kommunikation und Austausch statt.

Zur Rolle der Eltern und Kinder für QE:

24. Die Eltern und Kinder spielen eine untergeordnete bzw. keine Rolle für die Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen. Sie haben keine Kenntnisse über Qualitätsentwicklung, kein Interesse und die Thematik scheint nicht angemessen für die Zielgruppe. Ihre Bedürfnisse und Wünsche erhalten unabhängig von Qualitätsentwicklung Aufmerksamkeit aber ihre Rolle als Ko-Produzenten wird selten bewusst beschrieben. Für die Eltern und Kinder hat sich durch Qualitätsentwicklung kaum etwas verändert, keine Neuerungen, bis auf die Befragungen, sind entwickelt worden. Systematische Rückmeldungen nach der Entlassung in Richtung Katamnese werden nicht übergreifend eingeholt.
25. Die Zufriedenheit der Eltern und Kinder wird unabhängig von Qualitätsentwicklung meist hoch eingeschätzt.

Zur Rolle des Trägers für QE:

26. Der Träger spielt für Qualitätsentwicklung eine untergeordnete Rolle und das vor allem dann, wenn die personellen Verflechtungen zwischen Einrichtung und Träger spürbar werden (also vorrangig bei kleinen Trägern).
27. Kenntnisse und Informationen über den Träger, seine Aufgaben und Verantwortungsbereiche für Qualitätsentwicklung, Einschätzungen zu dessen Erwartungen und Wünschen fehlen in den Einrichtungen, insbesondere auf Seiten der Mitarbeiterschaft. Diese sieht die Zusammenarbeit mit dem Träger nicht im eigenen Aufgabenbereich und es fehlt ihr an Informationen dazu. In den Einrichtungen bzw. zwischen Einrichtung und Träger findet kein gezielter Austausch über Qualitätsentwicklung statt, der Informationsfluss scheint nicht gegeben.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.2.6 Die Erkenntnisse der fallübergreifenden Auswertung

28. Es fehlt auch an Foren der Zusammenarbeit zwischen Träger und Einrichtung bezüglich Qualitätsentwicklung. Bei der engen personellen Verflechtung sind dabei solche kaum notwendig, bei den größeren Trägern sind dies Leitungskonferenzen bzw. Sitzungen.

Zur Rolle der öffentlichen Seite für QE:

29. Die öffentliche Seite spielt keine Rolle für die Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen.
30. Die Erwartungen und Wünsche der öffentlichen Seite werden sehr negativ beschrieben, es dreht sich vorrangig um Kosteneinsparungen und Kürzungen.
31. Nur die Gremienarbeit scheint eine Möglichkeit, mit der öffentlichen Seite zusammenzuarbeiten.
32. Diese setzt andere Prioritäten, ist mehr mit sich und den eigenen Belangen beschäftigt als mit Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen.
33. Auch hier zeigt sich ein Informationsfluss zwischen öffentlicher Seite und Einrichtungen aber auch innerhalb der Einrichtungen, der nicht auszureichen scheint, um Klarheit und Offenheit zu schaffen. Zum einen können Wünsche und Erwartungen sowie die Qualität der Zusammenarbeit oder die Aufgaben der öffentlichen Seite nur schwer beschrieben werden, zum anderen zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Mitarbeiterschaft und Leitungsebene.

Zur Bedeutung der QE in den Entgeltverhandlungen:

34. Über die Entgeltverhandlung und deren Zusammenhänge fehlen auch auf Leitungsseite Informationen in den Einrichtungen. Insgesamt schätzen die meisten Qualitätsentwicklungskonzepte als bedeutend für die Verhandlungen um das Entgelt ein, MitarbeiterInnen noch deutlicher als Führungskräfte.

Zur Ausbildung für QE:

35. Die meisten in der Praxis Tätigen haben keinerlei Vorbereitung auf Qualitätsentwicklung in der Ausbildung erhalten. Vor allem auf Leitungsseite ist dies prägnant. Grundlagenvermittlung und gute Vorbereitung finden sich vorrangig bei jüngeren MitarbeiterInnen.

Zu den Publikationen und Fortbildungen für QE:

36. MitarbeiterInnen wie auch Führungskräfte lesen zur Thematik Qualitätsentwicklung keine Bücher und besuchen (bis auf wenige interne) auch keine Fortbildung dazu.

Zu den Veränderungen für die Einrichtungen neben QE:

37. Der zunehmende Druck von außen sowie die anstehenden Veränderungen bereiten Sorge und sind präsent in den Einrichtungen. Dies vor allem in denen, die kein systematisches Qualitätsentwicklungsmodell umsetzen. Hier zeigen sich mehr sozialpolitisch orientierte, sehr kritische Ansichten zu Qualitätsentwicklung und Kosteneinsparungen.

Zur Zusammenarbeit zwischen den Einrichtungen:

38. Zwischen den Einrichtungen findet keine Kooperation, kein Austausch statt. Dies wird auch nicht als vorrangig veränderungswürdig gesehen.

Zum notwendigen Veränderungsbedarf für QE:

39. Die Einrichtungen sehen am häufigsten den Veränderungsbedarf auf der öffentlichen Seite als notwendig an.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.2.6 Die Erkenntnisse der fallübergreifenden Auswertung

40. Am meisten wird die Transparenz der öffentlichen Seite verlangt. Die Wünsche sind vielseitig an die öffentliche Seite, konkrete Ideen zur Umsetzung fehlen aber.
41. Ein Veränderungsbedarf auf Seiten der Träger wird kaum wahrgenommen.
42. Qualitätsentwicklung soll in der Ausbildung mehr Inhalt und Thema werden, die Grundlagen zur dieser Thematik müssen den Studenten sowie Auszubildenden mitgegeben werden. Die Tendenz einer BWLisierung der Ausbildung ist dabei nicht feststellbar.
43. Bei der Aufgabenverteilung sowie innerhalb der Verantwortungsbereiche für Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe wird kein Veränderungsbedarf gesehen.
44. Generell nennen die Befragten nur wenige Antworten zur Thematik und diese beziehen sich kaum auf die Aufgaben externer Akteure. Die schwach wahrgenommene Rolle der Umfeldakteure zeigt sich nicht nur in diesem Bereich. An selbst entwickelten, kreativen Ideen oder Vorschlägen zum Veränderungsbedarf für Qualitätsentwicklung fehlt es.

Zu den Voraussetzungen für QE:

45. Voraussetzungen in der Organisationsstruktur werden wie folgt beschrieben: klare Strukturen und Zuständigkeiten, Hierarchien, Verantwortlichen für QE sowie einen Raum für Austausch und Kommunikation.
46. Die Beteiligung der MitarbeiterInnen, die ständige Weiterentwicklung, das realistische Konzept sowie die Vermeidung eines top-down Prozesses werden von den Befragten häufig als Voraussetzung für Qualitätsentwicklung genannt.
47. Notwendige Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung sind für viele Befragte die Motivation der MitarbeiterInnen, Fortbildungen für diese sowie deren Offenheit und ihre Bereitschaft zur Veränderung. Zeitliche und finanzielle Ressourcen und die externe Unterstützung für die Einrichtung im Qualitätsentwicklungsprozess werden ebenso sehr oft erwähnt.

Allgemein muss hier noch erwähnt werden, dass die Antworten in allen Bereichen der Themenmatrix eine sehr große Streuung aufweisen. Diese Streuung zeigt, dass in den Einrichtungen sehr verschieden mit der Thematik Qualitätsentwicklung umgegangen und sie über einen unterschiedlichen Kenntnisstand verfügen.

2. Weiterführende Fragen

Diese Schlussfolgerungen zu den Themenbereichen werfen zum Abschluss der fallübergreifenden Auswertung weiterführende Fragen auf. Diese sind in manchen Teilen zwar schon theoretisch beantwortet, aber in der Praxis scheinen sie, wie die Ergebnisse der Auswertung der Interviews zeigen, noch nicht gelöst oder umgesetzt zu sein.

Zur Umsetzung eines Konzeptes von QE:

1. Wie kann es gelingen, Qualitätsentwicklung am Leben zu erhalten? Wie kann man Kontinuität gewährleisten und institutionalisieren, auch wenn Qualitätsentwicklung schon längere Zeit betrieben wird in einer Einrichtung?
2. Wie muss die entscheidende Phase, die Implementation der Qualitätsentwicklung, gestaltet sein?
3. Wie kann man die selbstverständliche Präsenz des Konzeptes der Qualitätsentwicklung bei den MitarbeiterInnen erreichen?

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.2.6 Die Erkenntnisse der fallübergreifenden Auswertung

4. Wie kann der bedeutenden Rolle der Teams, Konferenzen, Besprechungen etc. für Qualitätsentwicklung in allen Bereichen gerecht werden? Wie können diese zielstrebig dazu beitragen, dass Qualitätsentwicklung erfolgreich und nachhaltig ist?
5. Wie kann man (Selbst) Evaluationen als Überprüfung der Ergebnisqualität institutionalisieren und als notwendig verdeutlichen?

Zur Beteiligung der MitarbeiterInnen an QE:

6. Wie und in welcher Form können alle MitarbeiterInnen beteiligt werden an Qualitätsentwicklung? Wie kann dies in größeren Trägern gelingen? Wie wird die Motivation der MitarbeiterInnen erreicht?
7. Wie und wann muss der Austausch, die Kommunikation innerhalb der Einrichtung bezüglich Qualitätsentwicklung systematisiert sein?

Zur Beteiligung der Eltern und Kinder an QE:

8. Wie können die Eltern und Kinder an der Qualitätsentwicklung beteiligt werden? Welche Foren muss es hier geben? Wo sind die Grenzen der Beteiligung? Wie kann man den Eltern und Kindern verständlich machen, um was es dabei geht?

Zu den Auswirkungen von QE:

9. Wie kann man die erhöhte Dokumentation als Arbeitsbelastung durch Qualitätsentwicklung vermeiden?

Zur Rolle der öffentlichen Seite für QE:

10. Wie kann die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite gestaltet werden? Wie viel Verantwortung für Qualitätsentwicklung muss die öffentliche Seite übernehmen, damit sie erfolgreich sein kann?

Zur Rolle des Trägers für QE:

11. Wie kann die Zusammenarbeit mit dem Träger gestaltet sein, welche Verantwortung muss er übernehmen?

Zu den Veränderungen für die Einrichtungen neben QE:

12. Wie kann vermieden werden, dass Qualitätsentwicklung zur Farce wird, wenn die Finanzmittel knapper werden?

Zur Ausbildung für QE:

13. Wie muss die Ausbildung auf die veränderten Rahmenbedingungen eingehen?

Mit der Darstellung und Interpretation der Erkenntnisse ist die fallübergreifende Auswertung abgeschlossen. Im nächsten Schritt wird gemäß dem Ablaufplan das gewonnene Material aus den Interviews mit den Umfeldakteuren ausgewertet.

2.5.3 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Umfeldauswertung

Als Umfeldakteure wurden VertreterInnen des Jugendamtes, des Landesjugendamtes, der Geschäftsstelle der Entgeltkommission sowie eines Dachverbandes interviewt. Das so gewonnene Material wurde, vergleichbar mit dem Vorgehen bei der Auswertung der Interviewtexte der Befragten in den Einrichtungen, in Form einer **Einzelauswertung** auf seine Kernaussagen reduziert und in Kategorien zusammengefasst. Die erstellte **Themenmatrix** dazu findet sich wie alle anderen Themenmatrizen im Anhang der Studie.

Bevor die **Erkenntnisse der Umfeldauswertung** unter anderem aufzeigen, welche Unterschiede und Ähnlichkeiten im Vergleich zu den Ergebnissen in den Einrichtungen zu erkennen sind, folgt eine **zusammenfassende Auswertung** der Antworten aus dem **Umfeld** anhand der erstellten Themenmatrix.

2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure

Stadtjugendamt Einzelauswertung

Zeile	Zitat	Kategorie
9-12	Die eine Seite ist der §78a ff, was um Entgelt, Leistungsbeschreibungen, Qualitätsentwicklungsvereinbarungen geht. Und die andere Seite ist die unter dem Stichwort Projekt Umbau statt Ausbau, gemeinsame Qualitätsentwicklung, Umsetzung von sozialräumlicher und flexibler Arbeit.	K2 K8
15-21	Und auch - es gibt ein Rahmenkonzept zur Flexibilisierung und zu Sozialraumorientierung der teilstationären Einrichtungen ... des ist unsere Grundlage um die Qualität auch in diesem Bereich ...zusammen mit den Trägern weiterzuentwickeln und umzusetzen. Unabhängig davon geht natürlich jedes Mal, wenn ne Einrichtung ein Antrag auf mhm Entgelt stellt natürlich da darlegen muss, wie sie aus ihrer Sicht diesen Aspekt der QE unter diesen Unterpunkten Struktur-, Ergebnis- und Prozessqualität was sie explizit dazu beiträgt.	K12
23-26	...wir sind immer davon ausgegangen, dass die...die Umsetzung oder die Darstellungen der Qualität der Arbeit erstmal vorrangig auch ne Funktion hat, die innerhalb der Einrichtung oder des Trägers gelöst werden muss.	K9 TR
27-37	Also es gibt hier auch von Seiten des Jugendamts keine Vorgabe, welche Form von Qualitätsmanagement die geeignete ist. ...des ist ne Sache, die...sich vom Schriftlichen schon erfahren, wir haben schon ne Reihe von Beschreibungen, ich kann ihnen aber nicht von Seiten des Jugendamtes, und des kann wahrscheinlich auch	K9 öff. Seite K8 K1

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Stadtjugendamt

	niemand sagen, was der Träger dann konkret damit anfängt. Da ist des Jugendamt nicht beteiligt. Für uns ist des Entscheidende sozusagen die Qualität der Arbeit, des heißt, wie wirkt sich Arbeit aus und zwar auf den Feldern...der Zusammenarbeit auch jetzt zwischen öffentlicher und freier Jugendhilfe also ganz konkret gesprochen: ...wie verbindlich werden zum Beispiel Abläufe organisiert zwischen der Bezirkssozialarbeit und der Einrichtung.	
32-39	Und des zweite ganz entscheidende ist natürlich, wie zufrieden sind die Kinder, Jugendlichen und die Eltern.	K8 K3
43-47	Wir nehmen des nur zur Kenntnis...wir ham jetzt kein eigenes System, das wir als Jugendamt Eltern befragen, wie hat ihnen diese Einrichtung gefallen. Kurz und gut ... wir können Qualität dann oft nur deshalb beurteilen sozusagen in dem Sinne eher negativ, wenn ne Beschwerde kommt. Wenns gut läuft wird meistens keine Rückmeldung gegeben von den Eltern oder den Kindern.	K3
56-59	...kurz und gut in diesem Projekt auch dargestellt und hier geht's da drum sozusagen qualitativ Veränderungen vorzunehmen, die, die auch den Grundgedanken einer, einer flexiblen und sozialraumorientierten Arbeit folgt. Des ist ein Prozess, den wir hier in München nicht nur für die teilstationären sondern auch für die ambulanten anstellen.	
66-70	...weil der dahinter liegende Gedanke ist, dass eine, sozusagen separate Qualitätsentwicklung, die jetzt nur von ner Einrichtung getragen wird, wo aber hier des ganze Umfeld dazu und die Bedingungen nicht auch von uns mitgetragen werden, natürlich schon mal gut ist aber sozusagen perspektivisch gesehen möglicherweise scheitern.	K17
72-74	...des Jugendamt hat für sich selber keinen direkten Auftrag, Qualität zu entwickeln. Also für uns sind die Instrumente unserer Arbeit im Wesentlichen des Hilfeplanverfahren und alles was da dazu gehört.	K8 K9
79-80	...dass da in den letzten zehn Jahren sehr viel passiert ist und der Hilfeplan wirklich ein, ein super Instrument ist um an diesem Thema weiterzuarbeiten.	K8
84-92	Und da ham wir zum Beispiel auch ne Form gefunden, die ambulanten Hilfen stärker hier einzubinden unter dem Stichwort: regionales Fachteam. Des bedeutet, dass die Vertreter der ambulanten Hilfen dann auch direkt an diese ganzen Prozess der Klärung, der Fallbesprechung schon rechtzeitig... ... sozusagen einbezogen sind um hier auch eine Qualität, ein, ein, eine, eine zeitliche Beschleunigung zu erreichen damit die Hilfe auch zielgenau und zeitgenauer realisiert werden kann. Ähnliches ist bei den teilstationären Einrichtungen auch angedacht, dass... die in diesen so genannte regionalen Fachteams vertreten sein sollen. Des ist aber noch in Planung.	K8

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Stadtjugendamt

95-100	...sehr großen Wert gelegt. Und vor allem auch die Zusammenarbeit mit allen Trägern dazu ham mir extra so Planungsgruppen weil grade bei den teilstationären Trägern ist es nicht möglich, die jetzt nur auf eine Region zu beziehen, weil die ein zu großes Einzugsgebiet haben. Da haben wir jetzt mit den Trägern vier Planungsgruppen, Nord, West, Süd und Ost und ... des ist ein Forum wo wir mit allen Einrichtungen bestimmte Dinge weiter besprechen können, die, die unter anderem auch eben unter des Stichwort Qualität kommen.	K8
102-104	Nachdem des Projekt den Untertitel trägt Qualitätsentwicklung, Qualitätsentwicklung der Hilfen zur Erziehung in München, ist natürlich so lange des Projekt jetzt läuft, und des läuft seit 2000, ist des eigentlich ein zentrales Thema.	K8
109-111	...also des ist nicht, dass Qualität ein mehr von dem was man hat bedeutet. Sondern sich mal anzuschauen, was man hat und des sozusagen möglicherweise zu verändern bzw. qualitativ weiterzuentwickeln.	K8
114-119	Des ist schwierig zu sagen. Also die Einrichtungen für sich und des glaub ich und des kann man glaub durchgängig sagen, legen schon hohen Wert drauf, dass sie eine qualitative Arbeit leisten. ...es ist aber nicht immer so, dass sozusagen ...Stichwort Flexibilisierung und Sozialraumorientierung und des ganze Projektverlauf, da muss man einfach feststellen, dass es nicht immer so war unsere Zielvorstellung völlig identisch ist, was ne Einrichtung macht. und des ist auch nachvollziehbar...	K7
124-127	...dann noch sozusagen im Kontext einer zunehmenden schwierigeren Finanzsituation entstehen da natürlich zum Teil schon Widersprüche, die ich jetzt kurz genannt habe und aus unsere Sichtweise Qualität nicht unbedingt immer mit mehr zu tun hat sondern Qualität anders organisiert werden kann.	K2 K12
130-132	...wo klar ist, dass eine bestimmte Form von Umsetzung von Qualität, jetzt übertreib ich, idealtypisch einfach nicht machbar ist.	K8
134-135	...sondern man wird sich eher dann mit anschauen, was müssen, was kann man aus dem Bestehenden noch mal besser und anders gestalten.	K8
139-144	...mein Gedanken war auch es muss mehr Geld investiert werden in diesem Bereich. Dieser Gedanke ist glaub ich nach wie vor richtig, aber mir ist auch in den letzten Jahren klar geworden, dass Qualität tatsächlich nicht unbedingt immer was damit zu tun hat, dass nur sozusagen ...mehr – sondern Qualität hat für mich auch damit zu tun in dem Sinne, dass man sich, sein Team, seine Einrichtung von Grund auf anschaut, also sprich: der größte Fehler einer Qualitätsentwicklung wäre zu sagen 90 % meiner Einrichtung und Abläufe schau ich nicht an...	K17 K8 K16

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Stadtjugendamt

149-155	...bedarf jetzt nicht unbedingt einer...zusätzlichen Planstelle übertrieben ausgedrückt. Sondern des ist ne Einstellungssache, wie geh ich damit um. Und des ist auch ne Einstellungssache, wie ich Eltern behandle, ob ich sie als...unfähig, unzulässig oder, oder nicht fähige, oder eigentlich auch sozusagen nicht Erziehungsberechtigte sehe oder ob ich Eltern bei allen Schwierigkeiten und Unterschiedlichkeit als jemand sehen kann, wo ich mit denen ich sozusagen auch einer Ebene stehe.	K4
170-174	...und des Entscheidende für die Eltern ist vor allem, dass sie jemanden haben, der ihnen sozusagen zuhört und wo sie sich verstanden fühlen. Und des Schlimme bei Eltern ist, dass sie oft den Eindruck haben sie müssten 20 Leuten sozusagen irgendwas erzählen, damit sie am Ende irgendwas bekommen.	K14 E/K
179-180	...und Eltern interessiert, passiert konkret was und wird zuverlässig gearbeitet.	K6 E/K
182-184	So ein Forum könnte natürlich ne Einrichtung schaffen, ähnlich wie in der Schule, Kindergarten, Elternbeirat blablabla so in der Richtung. Meines Wissens gibt's des eigentlich nicht in der Form.	K13 E/K
190-192	...wenn Eltern sozusagen, ...die des gleiche Problem haben, wäre es sicher eine Form von Qualität oder auch von, von Austausch, sich zu überlegen, so was zu organisieren mit den Eltern in der Einrichtung zum Beispiel.	K13 E/K
194-198	Des ist jetzt ne schwierige Frage. Des Landesjugendamt, des Landesjugendamt hat ja immer wieder Konzeptionspapiere rausgebracht, jetzt auch zum 78a oder zum Hilfeplan und auf der Ebene war eigentlich immer ne Zusammenarbeit zwischen dem Landesjugendamt und der LH München Stadtjugendamt gegeben. Aber es gibt jetzt keine direkte unmittelbare Einbeziehung des Landesjugendamtes.	K9 öff. Seite
200-202	...für den Bereich der 32er Gruppen. Und da wurd auch, da ist ne Arbeitsgruppe gebildet worden, an der sozusagen ich von der LH teilnehme und unter Federführung des Landesjugendamtes...	K8 Entgelt
207-224	Also ganz konkret auch jetzt bezogen auf des Projekt Umbau statt Ausbau, wenn ne Einrichtung flexibilisiert und sozialraumorientiert des Leistungsangebot darstellt und wir wissen, die machen des auch, dann sind wir auch bereit sozusagen über die die Richtwerte der Heimaufsicht zum Beispiel Personal zu geben - ist zwar nicht viel aber immerhin oder Praktikanteneinsatz oder sonstiges Entgegenkommen. Von dem her gesehen spielt Qualität schon ne Rolle vor allem wenn des ne Sache ist die zwischen Stadtjugendamt und Einrichtung auch abgestimmt ist und des als gemeinsames Interesse formuliert worden ist. Des schwierige ist natürlich, wenn ne Einrichtung was macht, des jetzt nicht unserem	K8 Entgelt

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Stadtjugendamt

	Interesse entspricht und wo wir auch nicht erkennen können, wem es schlussendlich dienen soll.	
229	Ja gar nicht. (vorbereitet in der Ausbildung, Anmerkung)	K10
236-239	...ne bundesweite Untersuchung auch im Auftrag des Bundesministeriums, da wird dann schon noch mal deutlich, wenn mans anschaut, kann man kurz zusammenfassen, dass grade in der Qualitätsentwicklung noch in den Kinderschuhen liegt, muss man ganz deutlich sagen. Also er ist interessant, aber die Umsetzung ist eben nicht ganz klar.	K8 Entgelt
245-249	...die Beurteilung von, von Büchern oder so ja muss ich ganz zwiespältig dann interpretieren, weil es gibt sehr viel zur Qualitätsentwicklung, ist jetzt mittlerweile nicht mehr der große Renner, aber ne zeitlang war genau das wirklich sozusagen der große Renner und des zentrale Thema und zu diesem Kontext haben auch ne ganze Reihe von Einrichtungen Zertifizierungen gemacht und so weiter.	K11 K1
251-257	...für mich ist dann diese, diese Bemühungen der Einrichtungen sind für mich schon wichtig und unterstützenswert, aber sie sind für mich eher so zu sehen wie ein TÜV Stempel fürs Auto. Ein TÜV Stempel fürs Auto sagt noch nicht aus, wie der Fahrer fährt und des ist entscheidend also des heißt die Voraussetzung wird geschaffen, dass man mit Qualitätsentwicklung ne Basis hat wie bestimmte Abläufe und Arbeiten sein sollen aber wie dann sozusagen des Auto genutzt wird und fährt da drückt sich jetzt sozusagen die wahre Fahrerqualität aus.	K4 K8 K5
263-265	Die Hauptverantwortung jetzt noch mal auf den Kontext der Entgelt- und diese Qualitätsentwicklungsvereinbarung trägt natürlich die Einrichtung, wenn sie sozusagen eine Einrichtung sein will, die im Rahmen der Erziehungshilfe auch ein Entgelt bekommt.	K9 Einr.
272-280	...sondern wir ham in der Regel mit Einrichtungsvertretern, also Leiterinnen, zu tun oder Leitern bzw. mit den Vertretern der Spitzenverbände und da ist eben unsere Form und da muss ich mich wieder wiederholen, ist eben dieses Projekt Umbau statt Ausbau, der Versuch über Projekte und Arbeitsgruppen und Facharbeitsgemeinschaften Hilfen zur Erziehung und Planungsrunden ne Form zu finden, so dieser Austausch und des Verfolgen dieser gemeinsamen Zielsetzung auch unter dem Aspekt der Qualitätsentwicklung tatsächlich zum Tragen kommt. Und wir begreifen des als ne Entwicklung. Des wird sicher noch ne ganze Zeit lang dauern, bis, bis sozusagen diese Entwicklung auch deutlich spürbar ist für Außenstehende.	K8
284-297	Also was ich glaub ist, dass ne Einrichtung ne Form braucht, die Mitarbeiter beteiligt. Des war ne Aussage von einigen Einrichtungen, die die an der Qualitätsumsetzung sich erfolgreich bemüht haben. Es geht nicht ohne Beteiligung der Mitarbeiter und zwar aller, jetzt vom Hauspersonal über die Verwaltung, es	K16

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Stadtjugendamt

	muss die gesamte Struktur sein. Es können nicht nur Leitungen des zum Thema machen für sich sondern es müssen alle Mitarbeiter betreffen. Dann müsste es natürlich so organisiert sein, dass die Mitarbeiter natürlich daraus einen Nutzen ziehen und nicht nur einen Aufwand mit dem Sinne, ach dann hör ich mir des halt an und mach dann trotzdem so weiter wie bisher. Also der Nutzen muss erkennbar sein und es muss auch natürlich ne Form gefunden worden sein, wie diese Umsetzungen immer wieder bewertet und reflektiert werden kann. Und die zusätzliche Form, sozusagen die Sahne jetzt mal anders auf den Kuchen drauf, da wär natürlich zu überlegen, wie ne Beteiligung und Auswertung von Kindern, Jugendlichen und Eltern noch als Einrichtung schauen kann, wie geh ich damit um, was sind die Bedürfnisse dieser Menschen.	
300-303	Also ich glaube, dass die Rahmenbedingungen jetzt eigentlich gegeben sind. Also die Rahmenbedingungen wären jetzt noch mal diese ganzen Entgeltgeschichten, die Rahmenbedingungen sind sozusagen dieses Rahmenkonzept für des Projekt Umbau statt Ausbau.	K17
306-309	...und wie ist dieser Spagat zwischen finanziellen Engpässen und Anspruch - auch Qualität kann man natürlich nicht zum Nulltarif machen, ist auch klar. Wie dieser Spagat zu bewältigen ist, des wird wahrscheinlich genau die Form sein, die auch für unser Projekt so ganz wichtig ist.	K17
313-316	Und da glaub ich schon, dass wir in München schon relativ- ich will nicht sagen weit, des ist jetzt vielleicht übertrieben, aber sinngemäß hier was unternehmen, was unter Umständen schon sehr lange gesucht werden muss, was Vergleichbares, was hier entwickelt worden ist.	
318-319	Ne, also auch da sind die Strukturen über die Arges und die Projektstrukturen, da gibt's aus meiner Sicht auch nix zu verändern.	K13 TR
322-331	Weil es da ganz unterschiedliche – da tauchen bei mir ganz unterschiedliche Einrichtungen auf. Einrichtungen wünschen sich, also wenn sie in diesem Prozess gehen, wünschen sich natürlich klar eine gewisse Sicherheit, dass dieser Prozess auch vom Jugendamt entsprechend unterstützt wird und dass Zusagen, die wir ihnen geben auch bezüglich der Ausstattung auch tatsächlich von uns eingehalten werden. Andere Einrichtungen versuchen natürlich uns eher zu überzeugen, dass des was bisher war, doch schon hoch qualitativ war, und des war doch jetzt schon 30 Jahre so und und versuchen eher uns zu überzeugen, dass diese ganze Form von Veränderungen und Entwicklungen nicht des Richtige ist und dass die Lösung eigentlich ist, dass die Stadt mehr Geld zur Verfügung stellen muss.	K14 HPTs
335-340	...überschneiden sich die, die Ansprüche einer Einrichtung, die eher dazu geht, sozusagen mehr zu haben	K12

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
 2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Stadtjugendamt

	im Interesse der Kinder und Jugendlichen und unserm Anspruch eben zu sagen, Leute es geht halt nicht wir müssen andere Wege gehen. Und des ist natürlich schwierig, weil, weil die Einrichtungen natürlich schon sehen, dass bestimmte sozusagen auch jetzt schon gemachte Einsparungen in der Praxis natürlich mehr Arbeit bedeuten, mehr Belastung und unter Umständen andere Öffnungszeiten.	
343-345	Ich mag niemand unterstellen, er des, das die bisher in Saus und Braus gelebt haben, des ist sicher nicht richtig. Aber des ist ein Punkt, wo natürlich die Einstellung einer Einrichtung und des Interesse der Einrichtung nicht unbedingt dem entspricht was unsere Einstellung ist.	K7
348-350	Weil ich stell halt fest, dass es häufig erstmal so ist, dass die Basics, also sprich was will der Gesetzgeber, was sind sozusagen in welchem Rahmen, welche Spielräume gibt's denn überhaupt. Also da ist sehr wenig Wissen vorhanden.	K13 Ausb.
352-354	Aber heutzutage glaub ich, egal ob man hier in der Verwaltung oder in ner Einrichtung sitzt, muss man auch den Kontext herstellen, um was handelt es sich.	
360-364	Soziale Arbeit unter ökonomischen Zwängen und der Gedanke von Menschenbild, Umgang, Dienstleistung - und da hab ich den Eindruck, da fehlt manchmal so einiges. Zum Teil ganz krass ausgedrückt, dass manchmal gar nicht ganz klar ist, auf welcher gesetzlichen Grundlage wird in einer HPT gearbeitet.	

Bemerkung / Schwerpunkt:

- Der Befragte verweist in seinen Antworten sehr oft auf das Projekt „Umbau statt Ausbau“ der Stadt München und legt so im Interviewverlauf seinen Schwerpunkt darauf.

Kontext:

- Der Leiter der Abteilung Erziehungshilfen (seit 2000) hat 1982 sein Studium als Sozialpädagoge beendet.
- Er wirkt sehr hektisch und gestresst und kündigt vor Beginn des Interviews an, dass er eigentlich keine Zeit habe, weil das aktuelle Tagesgeschäft unvorhersehbar sei und er so Termine nicht immer in dem Umfang wahrnehmen könne, wie eigentlich vereinbart.
- Der Befragte antwortet sehr konzentriert und schränkt sich selbst aus zeitlichen Gründen in seinen Antworten ein.
- Nach dem Interview bietet er kurz noch an, dass ich mich jederzeit melden könne, wenn ich weitere Fragen hätte. Er bekräftigt nochmals seine Aussagen, wie sich die Ausbildung der Sozialberufe verändern müsse.

Landesjugendamt Einzelauswertung

Zeile	MA	Zitat	Kategorie
12-13	Y	Also, es gibt keine Heilpädagogischen Tagesstätten im SGB VIII sondern es gibt nur die Erziehung in Tagesgruppen gemäß § 32 SGB VIII und es gibt die Aussage im §35a.	K12
17-19		Also nach der Position des Gesetzgebers und der geschäftspolitischen Dimension des Landesjugendamtes soll es möglichst keine Einrichtung, Dienste oder Fachkräfte geben, die 35a in Reinkultur machen.	K12
22-30		Man hat jetzt natürlich seit der Einfügung der Paragraphen 78a fortfolgende im Jahr 2000, wenn ich mich recht erinnere, müsst ich noch mal nachschauen, weiß ich jetzt nicht auswendig – den Gedanken der QE mit aufgenommen. Also, dass man ned nur Entgeltvereinbarungen macht sondern die in Verbindung mit Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen stellt in der Hoffnung, dass die Arbeit der leistungserbringenden Stellen besser und preiswürdiger wird. Also, dass man weiß, wofür man sein Geld ausgibt und dass die die bestmögliche Leistung erbringen. Des ist, wenn Sie so wollen, eigentlich ... der Urknall der strukturell verfassten Qualitätsentwicklungsdebatte auf der gesetzlichen Ebene.	K2
37-40		Was zur Folge hatte, dass man gedacht hat über viele viele Jahr lang, je besser die Ausstattung mit Personal, Fachdiensten und so weiter und so weiter also- je mehr man auf der Strukturmerkmalsebene tut umso wahrscheinlicher ist, dass da ne gute Hilfe geleistet wird.	K2
45-48		Weil mir gsagt ham, immer, was ma immer in ner Regeleinrichtung leisten kann, also die Normalität im systemischen Ansatz von Hilfen zur Erziehung was da zu leisten ist, bedarf es nicht ein Kind krank zu schreiben oder ein Kind als behindert zu etikettieren um ihm dann besser helfen zu können.	K12
51-54		...also wir sind ... keine nützlichen Idioten der Kostendämpfungspolitik. Sondern wir haben an fachlichen Anspruch die begrenzten Mittel in den öffentlichen, in den kommunalen Haushalten in erster Linie möglichst zielführend zum Wohle von Kindern und Familien einzusetzen.	K5

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Landesjugendamt

66-74		Sondern ich red auch über seelisch kranke Kinder, wo sie immer an Arzt finden der ihnen a Diagnose stellt aber nur selten a Krankenkasse, die ihnen die Behandlung finanziert. Und des muss ma einfach in der Qualitätsdebatte in den Kontext stellen, dass man die Zuständigkeiten und Leistungsverpflichtungen der verschiedenen Beteiligten an den Schnittstellen rausarbeitet. Dann muss halt jeder des leisten wozu er verpflichtet ist. Aber auch des Elternhaus, auch des Sozialquartier, wo die Kinder wohnen, auch die Krankenhilfe, auch die Schule- und des gehört zu ner...Qualitätsentwicklung, zu nem Qualitätsmanagement notwendig dazu, dass jeder seine Hausaufgaben macht. Des war unsere Position eigentlich immer	K12
82-86		...als Voraussetzung ihrer Leistungsmöglichkeit ham sie ja, dass ein Kind diagnostiziert wird als krank oder behindert. Und den Umweg über des Konstrukt müsst ma nicht gehen, wenn ma a vernünftige sozialräumlich organisierte pädagogische Infrastruktur hat oder hätte, die auch auf den Valenzen des Sozialraums aufbaut. So, des war die Politik, hochspezialisierte Einrichtungen zu vermeiden.	K13 K17
96-101		Ich denk, dass Qualitätsentwicklung schon nur geht als Co-Produktion der verschiedenen am Prozess Beteiligten. Des muss ich vorausschicken. Sowohl kasuistisch, also vom Einzelfall, von der Einzelfallsteuerung her, als auch vom Quartier her, von der Infrastruktur und Planung her hat die letzte Verantwortung der öffentliche Träger, sprich die Kommune, die dortigen Steuerleute. Die kann man auch ned grundsätzlich delegieren.	K9 öff. Seite
107-111		Vergessen wird oft die Schnittstelle mit anderen Leistungsbereichen, insbesondere auch die Schule. Die müssen rein in die Verantwortungsstruktur. Und ned zu vergessen sind natürlich die die Erziehungsverantwortlichen, sprich die Eltern und der junge Mensch selber. Also des sind die Bestimmungsstücke letztlich wenn ma über Qualität miteinander reden.	K13 Aufgab E/K
121-131		Also des ist eine Steuerungsverantwortung der Kinder- und Jugendhilfe und des sieht einfach so aus von der Strukturqualität der Jugendämter, dass die...Fallbelastung aber auch die Qualifikation der dort beschäftigten Profis zu wünschen übrig lässt um die die Potenz dieser Steuerungsfunktion tatsächlich	K9 Aufgab K13 K9 TR K7

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Landesjugendamt

		auszuführen. Also da wird viel Geld durch den Kamin geschossen, weil ma ned gscheid plant, weil ma ned gscheid steuert und hinschaut. Und die Träger, die Anbieter, die ham natürlich auch eine Verantwortung für ihre Liegenschaften, für ihr Personal und die wollen natürlich auch – also ein Funktionär von einem Trägerverband wird umso besser bezahlt, je mehr Indianer dass er hat. Also es liegt in der Natur der Sache, dass man natürlich versucht auf eine gewisse Expansion oder zumindest auf die Bewahrung der Besitzstände zu drängen.	
136-149		Da wären die Steuerleute vom Jugendamt gefordert, da wären die Träger gefordert, die natürlich a die entsprechenden Umsetzungsbedingungen schaffen müssen für ihre Einrichtungen und des dortige Personal und da muss aber a jeder Mitarbeiter in der Einrichtung bereit und im Stande sein, an vernünftigen Gedanken zu fassen und planvoll und konzeptionell zu handeln und ned empathisch ungerichtet drauf los zu wurschteln. Und mir ham den Verdacht bei den teilstationären Einrichtungen, dass da wenn man sich die Entgeltvereinbarungen anschaut und wenn man sich die Betreuungszeiten anschaut, dass die ned unbedingt in am Verhältnis stehen, dass man des verantworten könnte. Zum Teil ist es ne Kindertagesstättenbetreuung weil's halt nix anders gibt. Zum Teil – des muss ich ehrlicher Weise scho dazu sagen – werden da Kinder gehalten, aufgefangen, bewirtschaftet die im Grunde genommen in ne vollstationäre Unterbringung müssten oder in ne therapeutische Behandlung bei der GKV. Also des is so eine ambivalente, zwiespältige – und es kommt noch erschwerend hinzu, man weiß ned genau, was die eigentlich treiben. Also es gibt keine –Stichwort Qualitätsentwicklung – anständige Dokumentation der erbrachten Leistungen.	K12 K17 K13 Einr.
154-157		Eine zu geringe. Also mir könnens, is ja a Schmarrn, da können wir ja offen drüber reden. Es gibt keine vernünftige Verlautbarung, die mir bekannt wäre, bundesweit – es weiß eigentlich keiner, wie ne gute Qualitätsentwicklungsvereinbarung aussieht.	K8 Entgelt
161-172		Aber dass die da jetzt an nachvollziehbaren, operativen Dialog führen würden, woran erkennen wir beide denn, dass für des Geld, was wir investiert ham, im Ergebnis vernünftige	K8 Entgelt K2

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Landesjugendamt

		Leistungen erbracht wurden – da samma weit davon entfernt. Sie kennen ja den Rahmenvertrag nach §78a fortfolgende, der ja inzwischen von allen Wohlfahrtverbänden unterzeichnet und ratifiziert worden ist. Da steht zwar was drin, aber a nix, was mich jetzt zufrieden stellen würde zu dem Thema Qualitätsentwicklungsvereinbarung. Des is ne offene immerwährende Baustelle, die ja besonders relevant wird durch den fiskalischen Druck, der ja steigt. Und noch was dazu. Ma hat schon den Verdacht, bei den kommunalen Spitzenverbänden, dass dieser 78a fortfolgende der letzte Versuch war, die Kostenentwicklung, die Kostenspirale noch mal in den Griff zu kriegen in der Kinder- und Jugendhilfe. Und wenn die in ein paar Jahren feststellen, der 78a hat uns auch nix gebracht, dass die des ois wieder canceln.	
179-183		Also ne gute Qualitätsentwicklung muss schlanke, operative Wirksamkeit, muss nachvollziehbare und praktikable Instrumente haben und Strukturen kennen, sonst ist des nicht durchsetzbar. Sonst wird des irgendwann, wenn die merken, des is nix, wird des wieder raus geschossen aus dem Gesetz.	K16
189-195		Und es wird im Unterausschuss Hilfe zur Erziehung zum Beispiel schon der Versuch unternommen also auch sag i jetzt mal auch landesweit fachlich relevante Strukturen einer Qualitätsentwicklung der Erziehungs- und der Jugendhilfen auf den Weg zu bringen. Was nicht immer einfach ist, weil die Interessen nicht immer dieselben sind. Des hab ich ja vorhin versucht auszuführen. Aber es gibt immer wieder gelingende, gute Beispiele dafür, dass man gemeinsam versucht, fachliche Gräten einzuziehen.	K7
204-206		Es ist schwierig, weil natürlich die Wohlfahrtsverbände in ihrer Eigenschaft auch als Träger nicht unbedingt immer deckungsgleich sind in ihrer Interessenspolitik sind wie die öffentlichen. Des muss man einfach a dazu sagen.	K7
213-220		...wir sind ja nicht weisungsberechtigt gegenüber den Jugendämtern sondern wir leben von unserer fachlichen Überzeugungskraft. Also wenn wir gute Arbeitshilfen, also wenn wir gute Fortbildungen machen, wenn wir gute Fachtagungen machen, wenn wir ne gute Korrespondenz oder telefonische Beratung der	K9

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Landesjugendamt

		Leute, die ne Frage haben, machen, wenn wir gute Konzepte schreiben, unsere ganze Publikationen orientierten die örtlichen Jugendämtern sich auch an unseren Konzepten und Ideen. Wiewohl wir die ja auch im engen Dialog mit denen entwickeln.	
223-224		Also von daher müss ma im Sinne der neuen Steuerungsmodelle als relativ fortschrittliche Verwaltung a immer um unsere Reputation kämpfen.	K9
227-228		Und des hat schon an gewissen Schub auf die Qualität der Leistungsangebote und Arbeit der Jugendämter zur Folge.	K9
240-244	X	Mei ich denk, des is zum Beispiel bei der Erarbeitung von Empfehlungen. Beim 32er waren eben Vertreter dabei, natürlich kann man nicht alle von jedem Jugendamt einladen. Das is nicht arbeitsfähig. Man kann auch nicht von jeder Einrichtung jemanden einladen. Aber es waren eben Vertreter von Jugendämtern da und von Einrichtungen, auch Einrichtungsleiter und auch Gruppenkräfte. Also des war ganz bunt gemischt.	K8
247		Ja. (LJA setzt Qualitätsstandards für 32er Einrichtungen in Form von Empfehlungen)	K9
257-260	Y	Überhaupt Professoren und Unternehmensberaterfirmen, Mumpiz und Partner, die noch nie ein praktisches Problem gelöst haben. Aber immer wieder in ihren Publikationen, Weiterbildungs-, Fortbildungsangeboten und so weiter, Geld verdienen, schlaue Sprüche klopfen.	K11
268-270		Von daher sehe ich jeden Beitrag zur Debatte sehr kritisch und skeptisch vor dem Hintergrunds trägt dieses Teil zur operativen Alltagsbewältigung der Praktiker vor Ort bei.	
272-278		Also diese Belästigung, dass jetzt in der Pflege dokumentiert, also jetzt muaß i noch mal a Hakel hinmachen, oder wie des bei den Ärzten is, dass der Mensch nimmer mit seinen Patienten spricht, sondern der schreibt nur noch auf seim Zettel, damit er wieder was abrechnen kann. Da kömma in der Kinder- und Jugendhilfe eigentlich nicht hin wollen. Sondern mir brauchen übersichtliche, überschaubare Instrumente und Strategien mit einem operativen Wert für den Alltag. Und da simma ungeduldiger und enttäuschter geworden, die letzen Jahre. Weil unheimlich viel heiße Luft in die die Landschaft geblasen worden ist.	K16
280-		Also es gibt – ned nur in der Qualitätsdebatte-	K8

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Landesjugendamt

284		immer mehr Leute die wissen, was sie noch machen und finanzieren sollen. Beispiel: ärztliche Stellungnahmen, gutachterliche Stellungnahmen im Kontext des 35a, da macht jemand ne Diagnostik im SGB V, der ne Kosten- und Leistungsverpflichtung im SGB VIII zu Folge hat. Des ist abenteuerlich.	
286-288		Realistischer, skeptischer geworden. Vielleicht kann mans mit desillusioniert bezeichnen. Des einzige was kostenwirksam war, war die Deckelung der Pflegesätze in den Jahren 96 bis 98.	
289-292		Und wenn's uns nicht gelingt in der Ausführung, den neuen, na, neu sinds ja nimmer, unter den neueren Ausführungen unter Beweis zu stellen, wofür ma unser Geld ausgeben und dass da nachweislich gute Arbeit geleistet wird, dann wird der Legitimationsdruck nicht nachlassen. Der wird eher noch stärker.	K12
295-300		Mir ham festgestellt, dass diese teilstationäre Szene absolut vielfältig ist, dass es viele Leute aus der Szene, die sie beforschen verzweifelt um ihre, um ihre Ausstattung kämpfen, dass es andere gibt, die modernisierungsbereit sind, die gmerkt ham, dass sie sich verändern müssen. Und dass ma noch nicht genau wissen, wie ma des in Griff kriegen. Aber unsere Motive sind edel und fachlich.	K12 K14
303-306		...aber sonst gibt's eigentlich kaum an signifikanten Unterschied zwischen einer die nach 32 und einer die nach 35a arbeitet. Und des find ich schon bemerkenswert. Mir ham eine unübersichtliche, chaotische Szene, die historisch gewachsen ist, die jetzt wenn sie überleben will, neu fachlich ausgerichtet werden muss.	K12
307-308		Sonst kommt der Rasenmäher, wenn sie sich...der Modernisierungsnotwendigkeit nicht stellen.	K12
311-318		Mir haben des bei den 34er Empfehlungen immerhin gschaft, diese Qualitätserwartungen sowohl an die Jugendämter zu richten als auch an die Fachkräfte und Träger von Einrichtungen. Des is glaub ich auch ein qualitativer Fortschritt gegenüber früher wo die öffentliche Seite immer nur ihre ihre Erwartungen an die leistungserbringenden Stellen formuliert hat sich selber aber nicht thematisiert hat. Und diese spiegelbildliche Thematisierung, wie mas da gmacht ham, also die Steuerungsaufgaben des Jugendamtes	K9

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Landesjugendamt

		einerseits und andererseits die der Leistungserbringer, die werden wir bei den 32er Empfehlungen sicher auch durchhalten.	
321	X	Auf der einen Seite die Angst, dass da einem was übergestülpt wird.	K5
325-329		also kontraproduktiv zu dem was eigentlich erreicht werden soll. Und auf der anderen Seite aber auch die Vorteile seh, wenn man systematisch vorgeht, des is ja auch ein Teil von Qualitätsentwicklung, dass man vielleicht doch manche Bereiche vernachlässigt, wo man sich darüber gar nicht so bewusst war. Bin ein bisserl zwiegespalten bei dem Ganzen.	K5
333		Also ich denk, dass sie einfach zu wenig gehört werden. (Kinder und Eltern, Anmerkung)	K3
340-342		Und ich denk die Meinung der Kinder wird viel zu wenig gehört. Weil ich denk, wo jemand ein Problem sieht kann sehr individuell sein und wo jemand Hilfe will.	K13 E/K
348-351		Ja, ich denk schon. Dass die Jugendlichen unterschätzt werden. Und bei den Eltern, denk ich mir manchmal, man nimmt sie zu wenig in die Verantwortung. Wobei des auch ein enger Grat ist, weil ich aus eigener Erfahrung weiß, dass viele dann einfach abspringen. Dann nehmen sies Kind raus.	K13 E/K
355-357		Aber ich kann mich wirklich nicht erinnern. Es wird halt sehr viel Grundlagen gemacht und ich fand des Studium total interessant und ich fands ne wunderschöne Zeit.	K10
364	Y	Notwendig aber nicht hinreichend. (die Publikationen, Fortbildungen, Anmerkung)	K11
367-368		Ich kann noch so viel gute Bücher schreiben, des heißt noch lang ned, dass sie ihr Praxis damit bewältigen wollen und können und dürfen.	K11
384-388		Und die Sozialpädagogik is also so ne, ja, ich tu den Professoren sicher unrecht, wenn ich jetzt sag, des sind so Universaldeppen, ne, de von allem a bissel was wissen, aber halt da was hab ich jetzt wirklich an gscheidem Handwerkszeug sich scho schwer tun. Also da müssen dann so Alltagskompetenzen oder auch Persönlichkeitsmerkmale dazukommen, dass die ihren Beruf dann tatsächlich meistern.	
394-395		...ich halte des gesprochene und geschriebene Wort für ein unwahrscheinlich wichtiges Universalinstrument von sozialer Arbeit.	
399-408		...vielleicht brauch ma des Wort Qualitätsentwicklung gar ned. Vielleicht gibt's einfach a professionelle Entwicklungsaufgabe, dass die Leut versuchen, für des Geld, was sie	K13

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Landesjugendamt

		kriegen, a wirklich was zu leisten. Und dass sie ne Einstellung von Wertschätzung und Zeit haben für Kinder und Jugendliche, Da-Sein für Jemanden wieder an den Tag legen und tagtäglich versuchen wieder aufs Neue das Beste zu tun, für des Geld, was sie verdienen. Vielleicht geht's um Haltungsschäden. Zeitgeistlich leben mir in a Gesellschaft, wo jeder jeden verarscht, jeder schreibt jeden a Rechnung. Und da um jetzt da mit so antiquierte Ansprüchen, dass i so Solidarität, soziale Gerechtigkeit, Zeit haben füreinander, ne ne wertschätzende Hinwendung zum Mitmenschen – des san alles unrentable Investitionen heutzutage.	
410-412		Also da müssten mir doch mehr fachliches und politisches Standing an den Tag legen in unseren Berufen. Des is, ich glaub, dass die – dass des ne Frage von Ethik und Berufsethik und sozialpolitischen Wertsetzungen ist.	K13
420-421		Aber ich weiß a zu wenig, ich bin da kein Spezialist. Wahrscheinlich ham ma schon ganz lang Qualitätsentwicklung gmacht ohne dass mas gwußt ham.	K4
422-427	X	Also des glaub ich auch. Dass einfach gute Einrichtungen, Einrichtungen, die gut arbeiten, die machen des. Grundsätzlich. Also die schreiben des vielleicht nicht nieder oder denen ist nicht klar, dass sies tun. Aber sie tuns. Und ich wollt noch was sagen. Ich denk des ist auch immer des Problem mit dem Papier ist geduldig. Und ich mein nur weil man des hinschreibt und ein tolles Konzept hat, des heißt noch lang nicht, dass man des macht. Also da seh ich auch des Problem.	K4
434-436		Ich denk Schule muss sich zum Teil auch verändern. Die passt einfach heut auf die Situation nicht mehr.	K5
442-448	Y	Also, des Gschäft ist härter gworden und sag ma mal diese Leistungsichte ist für alle Beteiligten gewachsen. Aber es ist nicht nur die Legitimationsarbeit mehr und besser geworden, sondern i glaub schon, dass ma Fortschritte erzielt ham, unsere Leistungen zu unterscheiden. Also dass mir auch mehr Leistungstransparenz erfahren. Also dass wir tendenziell, also ich kanns ja immer nur, ich kanns jetzt empirisch nicht belegen, aber ich weiß inzwischen schon, wer, wo ich jemanden hinschicken kann, der nen Heimplatz sucht, oder wo is denn ne teilstationäre Einrichtung oder wo sind Fachkräfte in der Szene.	K13 Aufgab

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Landesjugendamt

454-456		Also des Sterben von Einrichtungen, des Sterben von auch teilstationären Einrichtungen hat viel damit zu tun, dass die Steuerungsmenschen, die Verantwortlichen ihre Hausaufgaben, also ihre Modernisierungsaufgaben nicht bewältigen.	K13
476-481		Also mir ham nach wie vor mit dem KJHG ein fortschrittliches Leistungsgesetz, des nicht überall stimmt, aber des eine gute Grundlage für die Kinder- und Jugendhilfe der nächsten Generationen darstellt. Auch wenn's immer wieder angegriffen wird oder zur Disposition steht. Aber da sollt ma uns auch drum bemühen, drum zu kämpfen, hier gute, gute Besitzstände zu wahren. Und des ist natürlich bedroht, bedroht, des muss man schon auch sehn.	
487-494		Es gewinnt nicht der bei uns in der Zusammenarbeit, der den dickeren Hochglanzprospekt hat. Also dagegen hat man ja inzwischen eine gewisse Allergie entwickelt. Die Entgeltkommissionen werden ja auch zugschissen mit Papier, mit Schriftsätzen ohne Ende und da müsst ma sich halt auch mal verständigen auf des Notwendige und des Machbare und auf des, was dann nicht mehr notwendig ist. Weil die Tendenz, je stärker der Druck ist desto spitzer wird der Griffel gespitzt und desto mehr Papier wird entworfen, die ist nicht von der Hand zu weisen. Und ich weiß nicht, inwieweit des immer der Wahrheitsfindung dient.	K13 Einr
498-499	X	Des ist unterschiedlich. Des kann man jetzt so nicht sagen. Des kommt wirklich auf die Konzeption drauf an.	
502		Also ich würd sagen, dass es immer differenzierter wird. (die Konzepte der Einrichtungen)	
506-509		Dass sie mehr die Zielgruppe beschreiben, Ausschlusskriterien, dass sie mehr inhaltlich beschreiben, was sie für pädagogische Grundsätze haben, wichtige Leitlinien. So was halt. Da hab ich schon den Eindruck, dass es differenzierter wird.	
512-518	Y	...wobei wir keine glühenden Vertreter von Selbstevaluation sind. Also ob sie gut arbeiten und ihre Leistung gebracht haben, des sollt schon noch mal a Externer von außen – wobei i schon denk, es gibt sicher a notwendig, dass grad in so Einrichtungen auch Selbstevaluationen Platz greifen als tagtäglicher Bestandteil. Also was man auch von der	K16 K17

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Landesjugendamt

		Selbstverwaltung eines jeden Arbeitnehmers verlangen kann, dass er des auch sorgfältig prüft, was er macht und wie er's macht.	
523-530		Also die Qualitätsentwicklungskonzepte interessieren uns in am pädagogischen-konzeptionellen Zusammenhang, was den Vollzug der § 27 fortfolgende angeht. Die Adressaten der Qualitätsentwicklungskonzepte sind im Grunde nach die Entgeltkommissionen, die Geschäftsstellen der Kommissionen, weil da wird ja letztlich die Kohle und die Macht verhandelt. Von daher ham mir als Staat, mir sind ja ein staatliches Landesjugendamt, immer ne subsidiäre Haltung, ne beratende Haltung gegenüber den Leuten, sprich kommunalen Spitzen und den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege.	K1
536-537		Also was wir schon als Aufgabe ham, wenn man so „best practice“ klonen oder multiplizieren kann...	K9
558-562		Mir... ham im Zuge unserer Verwaltungsreform intern aber auch der gesamten bayerischen Staatsverwaltung ausgehend von Schwachstellenanalysen auch unsere Geschäftsfelder und Aufgabenbereiche sortiert und geschaut wos Optimierungsmöglichkeiten gibt.	K9
565-566		Dann hamma mit kleineren Unterbrechungen seit etlichen Jahren einen Prozess der Zielvereinbarung initialisiert...	K9
573-577		...aber man versucht doch durch diese ...Strategie, was die Neudeutschen Kontraktmanagement wieder nennen, also auch ne partizipative Struktur der Arbeitsplanung durchzusetzen. Und des sind so Ansätze die zu einer Annäherung an Qualitätsentwicklung im Landesjugendamt kommen.	K9
585-588		Aber es gibt auch ne fachliche und politische Komponente der Qualitätsentwicklung. Dass i sog, ich möchte wissen, was ich da tu, dass es gut ist und dass es sinnvoll ist – also wenn ma die Überzeugung ned hätten, dann würd ich ned hier sitzen.	K9
592-594	X	Also Qualitätsmanagement, ich denk da gehören die Fortbildungen dazu, die Jugendamtsleitertagungen, die regionalen Arbeitskreise, des is für mich auch Qualitätsmanagement.	K9
596	Y	Ja, ich will jetzt da ja keinen Vortrag halten, des waren jetzt nur Auszüge.	K9
612-614	X	Rechtfertigt des wirklich die Kosten. Wenn ich die Kosten seh, steht des im Verhältnis zum	K13 allg. K17

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Landesjugendamt

		Nutzen. Aber auch in allen Bereichen. Und wenn der Bedarf da ist, dann muss auch das Geld da sein.	
616-617		Ja, und dass die Kosten nicht so im Vordergrund stehen. Da hab ich schon den Eindruck, dass des so ist.	K13 allg.
620-622	Y	Seitens der freien Träger würd ma uns mehr strukturelle Verantwortungsbereitschaft wünschen, seitens der öffentlichen Jugendhilfe auf örtlicher Ebene ne begründet subsidiäre Struktur.	K13 TR
625-631		...wenn ich sag, ich hab an Sozialraum, wo ein Trägerkonsortium die Leistung erbringt und dann tatsächlich in dem Sozialraum die Kinder alle auffangen und bewirtschaften unter Einschluss bürgerschaftlicher und sonstiger Strukturen, die den Hilfebedarf decken, wo die die Kinder nimmer 25 oder 30 km zur nächsten HPT gebracht werden, damit irgendein Träger da seine Liegenschaften abschreibt, dann wär ma da schon ein Stückel weiter. Des geht natürlich nur auf der Grundlage, Verantwortung für den Sozialraum zu, zu übernehmen.	K13 allg.
635-637		Und da simma dann natürlich wieder bei den Bündnissen, und wir sind ein Unikum in Europa mit unserm Subsidiaritätsprinzip und mit der starken Stellung der Verbände. Und des is ned gsagt, dass des immer so bleiben wird.	
638-642		Also ma müsst viel mehr Katamnesen machen, was aus der Intervention wird. Also wenn ich mir die Gefängnisse anschau, wer da alles aus ner zerbrochenen Familie kommt, wer da alles schon im Erziehungsheim war, brauch ma die Lebensläufe nur anzuschauen um zu sagen, wenn ma da frühzeitig was gmacht hätt, eventuell schon vorm Kindergarten.	K13 allg.

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- MA Y weist darauf hin, dass es HPTs als Konzept im KJHG in dem Sinne nicht gibt (12ff).
- Er erzählt viel über die Geschichte der Kinder- und Jugendhilfe, über die Entwicklungen.
- Seine Aussagen über die Verantwortungsbereiche beziehen sich meist nicht konkret auf Qualitätsentwicklung sondern allgemeine auf die Aufgaben in der Kinder- und Jugendhilfe.
- Er übt starke Kritik an den teilstationären Einrichtungen.
- MA X hält sich in allen Fragen meist zurück, stimmt aber wohl in den meisten Aussagen mit MA Y überein

Schwerpunkt:

- Der Schwerpunkt setzen die Befragten (vorrangig MAY) auf die sozialpolitischen Rahmenbedingungen der Kinder- und Jugendhilfe.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Geschäftsstelle Entgeltkommission

Kontext:

- Das Interview findet in den Büroräumen im Landesjugendamt statt.
- Ohne vorherige Absprache steht nicht nur MA Y zu Verfügung, sondern zeitgleich auch MA X.
- Das ruhige und lange Gespräch findet in einer angenehmen Atmosphäre statt.

MA X:

- Die Erzieherin schloss 1999 zusätzlich das Studium der Sozialpädagogin ab und ist seit 2003 als Sachbearbeiterin für teilstationäre und stationäre Hilfen beim Landesjugendamt beschäftigt.
- Zu Beginn des Interviews war sie sehr zurückhaltend und äußerte sich nur selten.
- Sie sprach abgehackt und hektisch.

MA Y:

- Der Dipl. Psychologe (seit 1977) nahm 1989 die Tätigkeit als Sachgebietsleiter der Hilfen zur Erziehung im Landesjugendamt auf.
- Er war sehr engagiert und sehr bemüht, auf die Fragen zu antworten
- In seinen Aussagen war er oft ausschweifend und gezielte, knappe Antworten fielen ihm schwer. Insgesamt hinterließ er für sein Aufgabengebiet einen souveränen Eindruck.
- Nach dem Ende des Interviews zeigte er Interesse an meinem Lebenslauf, meiner momentanen Arbeitsstelle und am Interviewverlauf. Er gab eine positive Rückmeldung über die Fragen und mein Interviewverhalten.

Geschäftsstelle der Entgeltkommission Einzelauswertung

Zeile	MA	Zitat	Kategorie
10-16	1	Also die Kommission hat die Aufgabe, des Ganze festzulegen, sich darüber Gedanken zu machen, was sie da erwartet, das festzuschreiben und dafür auch entsprechende Entgelte zu vereinbaren. Also wir sind hier die Geschäftsstelle, da muss man unterscheiden. Wir sind diejenigen, die anschauen, was geschrieben wird, den Kostenträger fragen, ob das so ist, wie er sich des vorstellt, ob er Änderungswünsche hat und damit ist für uns der Fall eigentlich erledigt. Dann geht es weiter an die Kommission eben mit dem Hinweis, dass der Kostenträger damit einverstanden ist, was er gut findet und was nicht.	
20-22	1	Es findet ein großes Stochern im Nebel statt und die Einrichtungen ziehen sich vorzugsweise auf die fehlende Finanzierung der Einführung irgendwelchen QM-Systemen zurück, um das zu tun, was sie bislang offensichtlich getan haben, nämlich nichts.	K1
24-25	1	Es ist nix Neues, seine Leistung zu beschreiben, sich Gedanken über, über Standards sich zu machen, sich zu evaluieren.	K4
26-28	1	Tatsache ist, dass da offensichtlich nicht so sehr viel statt gefunden hat und wenn man nachfieselt, geht's	K1

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Geschäftsstelle Entgeltkommission

		immer darum, dass man irgendwas einkaufen muss um so was neu zu machen. Und daran haben wir Zweifel.	
37-39	1	Es gibt ja welche, die nach DIN sonst was sich zertifizieren haben lassen, da gibt's dann auch Anfragen, ob des notwendig wäre, ob man des auch machen sollte. Also davon sind wir nicht besonders beeindruckt.	K1 K5
40-42	2	Vielleicht zur Finanzierung, wir haben einige Kalkulationen gehabt, die QM-B ausgewiesen haben, wenn des im Rahmen von der Leitung zugebilligt ist, dann ist des in Ordnung, zusätzliches Personal haben wir nicht akzeptiert.	K8 Entgelt
44-46	1	...also zu uns ist nichts durchgedrungen, wo eine Einrichtung nachvollziehbar ihre Qualität insbesondere die Ergebnisqualität messen würde und Aussagen machen würde, was sie tun, um diese zu halten, zu verbessern etc.	K1
48-51	1	Also aus unserer Sicht liegt bei der Leistungsbeschreibung so viel im Argen, dass wir uns mit der QE-Vereinbarung noch nicht sehr intensiv auseinandergesetzt haben, weil wir erstmal froh wären, wenn alle Einrichtungen eine Leistungsbeschreibung, eine Leistungsvereinbarung hätten, die auf dem Stand ist.	K8 Entgelt
53-58	1	Also wie gesagt, wir bräuchten erstmal eine Leistungsbeschreibung wo Ziele klar genannt sind, die ich auch nachvollziehen kann, die ich auch messen kann. Und dann kann ich mir vorstellen, dass man eine QE-Beschreibung tatsächlich drin hat, wie des Ganze evaluiert wird, in welchen Abständen, von wem und was getan wird um eben diese Qualität dann tatsächlich auch zu halten oder zu verbessern. Da bräuchten wir ganz klare Aussagen über Verweildauer, über den Grad der Zielerreichung und da fehlt's, da fehlt's sehr.	K13 Einr.
64-67	1	Die Einrichtungen sind alle der Meinung, sie haben die schwierigsten Kinder und leisten die beste Arbeit. Ich glaub nicht, dass die da besondere Erwartungen haben. Die haben Erwartungen, dass sie da einen Topf aufmachen können und Gelder rauszukriegen, sag ich mal ganz platt.	K7
69-72	1	Also insofern hab ich eher den Eindruck, des ist etwas, was eine Forderung von außen aufs Auge gedrückt wurde, ein Anspruch, den sie eigentlich schon eher mit Befremden sehen und in ihrer Abwehr, in der sie dann schreiben, sobald wir die Finanzierung eines QM-Systems bekommen, werden wir.	K7
76-77	1	Was les ich jetzt da draus, nachdem des nicht finanziert ist, tun sie ihre Standards weder überprüfen noch evaluieren. Das kann eigentlich	

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Geschäftsstelle Entgeltkommission

		nicht sein.	
81	1	Also des ist für mich nix Neues, des ist ne Selbstverständlichkeit.	K4
84-85	1	Da fehlt es aber schon davor, des fehlt ja schon in klare Aussagen in der Leistungsbeschreibung nicht nur zu den Zielen, sondern auch zu denen, was ich leiste.	K8 Entgelt
88-96	1	...da haben wir nur vage Angaben über die Elternarbeit, vage Angaben über den Umfang der Zeiten, wo sie mit Lehrern oder sonst wie Besprechungen haben, über Teamzeiten, also alles das ist schon nicht selbstverständlich. Und so lange hier nicht einmal diese nackte, harte Strukturqualität so beschrieben wird, dass des tatsächlich vergleichbar ist und nachvollziehen kann, ob des, des ist, was man will, sondern immer, ja, des ist bei jedem Kind anders, des ist in der Phase in der Entwicklung unterschiedlich. Was ja alles richtig ist, trotzdem muss es einfach Zeiteile geben, die die einplanen und wo ich gegebenenfalls sagen kann, also da muss ich mit dem Jugendamt sprechen, da muss ich Zusatzvereinbarungen treffen, weil der Umfang dann auch in der Summe nicht reicht.	K8 Entgelt
103-108	1	Des QE-Formular wurde ja auf Landesebene entwickelt und da ist momentan nichts mehr, da tut sich nichts mehr aufgrund verschiedenster Dinge. Also hauptsächlich weil des Geldproblem einfach da ist, dass man sich da nicht mehr weiter trifft, weil man einfach mit Steigerungen rechnet. Also des ist einfach so ein Tabuthema, was man momentan auf Landesebene nichts mehr einberuft. Und des war eigentlich ein Thema, was auf Landesebene, was zwischen Verbänden und Städten und Landkreisen diskutiert wurde.	K8 Entgelt
112-113	1	...jeder hat da irgendwie was reingeschrieben, es gab den Versuch, dafür Mittel an Land zu ziehen und nachdem des nicht funktioniert hat, hören wir da eigentlich kaum was.	K8 Entgelt
116-117	1	Unverändert geblieben, richtig. Spielt bei der Vereinbarung eigentlich eine sehr untergeordnete Rolle.	K8 Entgelt
120-122	1	Da müssten wir jetzt mal nachschauen, bei wie vielen wir eigentlich eine formale QE-Vereinbarung haben. Würd ich mal schätzen, des ist vielleicht...	
123	2	50 Prozent.	
124	1	Die Hälfte, hätt ich auch gesagt.	
129-132	1	...durchschnittliche Frequenz dürfte zwischen zwei und drei Jahren liegen, schätz ich mal. Wobei es da Unterschiede gibt, es gibt welche die stehen tatsächlich jedes Jahr auf der Matte. Und es gibt welche, die waren 2000 da und 2001 da und liegen	

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Geschäftsstelle Entgeltkommission

		gerade jetzt bei uns wieder auf dem Tisch. Und des ist schon unterschiedlich.	
135-143	1	Ganz, ganz wenige haben da noch andere Erwartungen. Die sehen des dann wirklich als positiv, weil sie der Meinung sind, sie könnten die Qualität ihrer Arbeit eben auch durch Fakten untermauern. Des sind aber ganz wenige. Die meisten reagieren also eigentlich eher empört, so, wie man denn darauf käme, sie hätten des nötig und sie wären doch anerkannt und eine hervorragende Einrichtung, ob wir nicht wüssten, dass des Jugendamt....so zufrieden und glücklich mit ihnen sind und so weiter. Grade wenn man konkrete Angaben wissen wollten über die Zeitumfänge, dann wird einem immer vorgeworfen, man kann doch die Arbeit mit Menschen nicht irgendwie technokratisch messen und in ein Schema pressen. Alles Individuen.	K7 Einr.
145-146	1	Es ist noch keine Vereinbarung gescheitert über die Unzufriedenheit über eine QE-Beschreibung. Eher über die Vergütung der Putzfrauen.	
149-152	2	Die bekommen die kompletten Angebotsunterlagen, die werden über alles informiert. Die müssten die dann irgendwie auch auswerten. Ich weiß nicht, ob im Jugendamt da irgendwie Kriterien da, wie man eine QE-Beschreibung auswerten, wir kennen sie nicht. Die bekommen die gleichen Unterlagen und müssen auch Stellung dazu nehmen.	K8 Entgelt
155-160	1	Im Grund genommen müssten ja die Kostenträger ein Bild aus der Summe der Hilfeplangespräche machen können, also des ist ja eigentlich so des einzige, was es in dem Bereich gibt. Da geht's ja um Ziele und der Erreichung, da ist ein bisserl was messbar. Aber nachdem des eben auch so verteilt ist und für eine HPT sind wahrscheinlich sechs Kollegen zuständig, kriegen wir da auch nicht eine geballte Rückmeldung. Und des wird zukünftig eher noch schwieriger werden.	K8
167-169	1	Im Grund genommen hat des Stadtjugendamt einen massiven wirtschaftlichen Druck, ich denk der steht im Vordergrund und insofern, wenn es zum gleichen Geld auch nachprüfbare Leistungen gibt, haben die sicherlich nichts dagegen.	K8
172-176	1	Wobei ich nicht weiß, was des Jugendamt denkt. Also unsere Meinung ist, dass der billigste Anbieter nicht unbedingt der preisgünstigste sein muss, aber im Grunde – sinnvoll wäre da, klare Aussagen zu haben und wir sind in Verhandlungen, kann man auch ganz offen sagen, irgendwelche Besonderheiten zu akzeptieren, wenn klar wird, dass es eine entsprechende Leistung gibt, die dann wirtschaftlich ist.	K8

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Geschäftsstelle Entgeltkommission

185-189	1	Also des Prinzip ist ja nicht anders, wir haben jetzt Tagessätze und vorher auch. Bloß was nicht stattgefunden hat waren ja diese Leistungsbeschreibungen. Bei aller Kritik, die an der Leistungsbeschreibung auch noch da ist, wissen wir heute wesentlich besser Bescheid, was in den Einrichtungen stattfindet, was da geleistet wird, von wem, in welchem Umfang, wie des vor fünf Jahren war.	K4
195	1	Die tauchen da wenig auf. (Eltern und Kinder, Anmerkung)	K3
196-199	2	Es gibt schon so Leistungsbeschreibungen, wo es irgendwelche Elterngespräche gibt, die also, wo die Eltern irgendwelche Wünsche äußern dürfen, eher in diese Richtung. Oder wenn des zur Qualitätsverbesserung, wenn des darum geht, dann wärs des was sie meinen. Findet man nicht oft.	K3
206-209	1	Also im HPT-Bereich da geht's jetzt zwar um die fachlichen Empfehlungen, des ist grad wesentlich mehr Thema, da geht's um Flexibilisierung, Platz-Sharing, da geht's um die Frage wegzukommen von den 2,0 Fachkräften, also ich glaube nicht, dass da momentan das Thema QE da eine besonders große Rolle spielt ehrlich gesagt.	K12 K8
212-216	1	Des liegt brach und da haben wir ein schlechtes Gewissen, weil wir diese QE-Vereinbarungen ja auch auf dem Tisch bekommen. Und da sind wir gerade mal wieder dabei uns Gedanken zu machen, mal wieder zu schauen, was haben wir alles jetzt an QE-Beschreibungen bekommen, was steht da drin, steht da das Richtige drin, was sollte da eigentlich drin stehen.	K8 Entgelt
219-221	1	Bei der Leistungsbeschreibung hat sich des schon sehr verbessert, da wissen wir jetzt schon ziemlich genau, was da drin stehen soll, des könnten auch die Träger wissen, also man merkt's auch an den Trägern, die jetzt wieder neu vorlegen.	
224-225	1	Aber des ist jetzt kein Thema, was jetzt momentan von irgendjemanden als dringlich – also wir merkens zumindest nicht.	K9
235-238	1	Wenn er des nächste mal kommt, wobei des ja nicht unsere Aufgabe ist, sondern wir können allenfalls des Jugendamt fragen, sind sie mit der Qualität der Leistungsbeschreibungen zufrieden, gibt's da Änderungswünsche und...so besonders intensiv sind da die Rückmeldungen in der Regel nicht.	K8 Entgelt
244-245	1	Und wenn des Jugendamt da nicht nachfragt, dann könnten die jetzt mit der Leistungsbeschreibung von 2001 da die nächsten 10 Jahre Entgelte verhandeln.	K8 Entgelt
248-253	1	Ja, wie gesagt, da sind wir auch noch nicht so weit, weil unsere Vorstellung ist erst mal was in der Leistungsbeschreibung drin steht und des wäre dann	

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Geschäftsstelle Entgeltkommission

		eben – des Wesentliche sind für mich die Ziele, dass die klar definiert werden, was getan wird, in welchem Umfang von welchen Leuten um diese Ziele zu erreichen. In der QE-Beschreibung solls darum gehen, dieses Ganze zu messen, Verfahren zu entwickeln, Aufenthaltsdauer, was weiß ich, ob ich die Ziele erreicht habe oder nicht.	
255-256	1	...des Ziel nicht erreicht hat, an was des liegt. Dann muss man sich Gedanken machen, was könnte ich tun, bei den Sachen, die ich als Einrichtung in der Hand habe, des zu verbessern.	
262-269	1	Wir haben den Eindruck, da ist tatsächlich ein Markt entstanden und da gibt es eine ganze Menge Leute, die mit sehr viel Worthülsen da, also des sind relativ oft banale Geschichten eigentlich, die damit Geld verdienen. Deswegen finden wir des gut, dass da so wenig Bereitschaft herrscht, so was zu finanzieren, weil des ist viel rausgeschmissenes Geld ist. Wo ich ganz ehrlich sagen muss, eine Einrichtung, die dieses Prinzip, was ich vorhin gesagt hab, also überprüfen der eigenen Zielerreichung, die des nicht schon gemacht hat, oder für die des nicht klar ist, dass des eigene Aufgabe von ihr ist, tja, die ist eigentlich eh fehl am Platze.	K11
272-274	2	...wir haben neben der Jugendhilfe noch eine Sozialentgeltkommission, da heißt des Prüfvereinbarung, da geht's im Prinzip auch um die Qualität.	K13 öff. Seite
276-277	2	...dass man gesagt hat, man bräuchte einen Bericht, den die Einrichtungen eben erstellt, einen Arbeitsbericht und der muss im Prinzip dann von der Fachdienststelle ausgewertet werden.	K13 öff. Seite
278-283	2	Da ist geplant, dass da dieser Sachbericht ausgewertet wird und dann mit der Einrichtung ein Gespräch zu führen, wo man eben über, über Dinge, die noch nicht klar sind, redet, Rückmeldung. Da gibt's eine Terminsetzung, bis wann diese Verbesserung oder diese, diese Erhaltung, was auch immer des ist, bis wann des laufen muss. Des ist was, was in der Jugendhilfe, wenn man die QE-Beschreibung liest, des ist nicht vorgesehen.	K13 öff. Seite
285-286	1	Im Grund genommen ist des so, dass es bei der QE-Beschreibung auch um die Prüfung geht dessen, was die Einrichtung tut.	
289-290	1	Und des ist grade so der Widerstand, sind alle der Meinung, wir haben des nicht nötig, dass ihr unsere Arbeit kontrolliert, die sind doch alle ganz engagiert.	K7
293-294	1	Da bräucht es eine grundsätzliche Offenheit des Einzelnen, Prozesse zu hinterfragen und die seh ich nicht. Es braucht Ziele, klar.	K17 K13 Einr.
295-299	2	Also ich tu mir schon hart, wenn ich eine Leistungsbeschreibung lesen muss, aber wenn ich	K13 Einr.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Geschäftsstelle Entgeltkommission

		jetzt seitenlange Sätze bekomme wird des einfach ein Problem. Des muss man auch kürzer und griffiger formulieren. Ich als Verwaltungsbeamter, nicht aus dem Bereich eben bin, aber dass ich jetzt so sämtliche Feinheiten von der Sozialpädagogik kenn, des kann ich nicht.	
303-304	2	Ja, dass mans prüfen kann, die Ziele sind erreicht, wie kann ich des erreichen, was muss ich tun dafür.	K13 Einr.
305-306	1	Konkrete Ziele wie ein Schulabschluss, Bestehen der Klasse oder so... Des schreiben die wenigsten so konkret rein.	K13 Einr.
309-313	1	Dazu gehört eine gewisse Offenheit und dazu gehört natürlich auch ein gewisse Bereitschaft der Kostenträger auch mal still zu halten, wenn vielleicht einmal aus Personalwechsel und sonstigen Gründen die Qualität mal nicht so ist, wie des erwartet ist. Da herrscht zu viel Angst, dass man dann schlechter belegt wird und da mit Konsequenzen rechnen muss.	K13 öff. Seite
316-317	1	Also ich glaub im Grunde braucht des mehr Vertrauen, solche Sachen auch zu thematisieren.	K13 öff. Seite K13 Einr.
325-327	1	Natürlich vom Jugendamtsseiten sagt man, wir haben 1000 HPT Plätze und davon sind 200 zu viel und jetzt müssen wir schauen, wie wir die 200 Plätze sozialverträglich abbauen. Und die 800 wollen wir halten und da eine gute Qualität halten.	K12
336-337	1	Bleibt schwierig, klar. Also wir sind Gegner irgendwelche festen Versorgungsaufträge pauschal zu vergeben, für die Einrichtung ist des natürlich am sichersten.	
342-343	2	Des ist auch mit Personal im Jugendamt verbunden, des gar nicht vorhanden ist, wie will man so was dann steuern.	K13 öff. Seite
346-349	1	Des Jugendamt wünscht sich, Klienten möglichst schnell irgendwo unterbringen und des möglichst preisgünstig, des sag ich jetzt mal so. Des Interesse der Träger, mei, dass sie ihre Kosten sicher refinanziert bekommen und ansonsten eigentlich, ja, weitgehend in Ruhe gelassen zu werden. Also des ist jetzt unser Eindruck.	K14 öff. Seite K14 TR
352	1	Die Bestandsicherung ja.	K7
354-357	1	...dass eine Einrichtung die seit Jahren in der Leistungsbeschreibung von 11.00 bis 16.00 Uhr drin hat, dass man da hin kommt und feststellt, ja Moment, die haben ja erst um viertel nach zwölf Schule aus hat, am Donnerstag hat keiner vor eins aus. Also wieso sollen wir zu der Zeit schon einen Sozialpädagogen oder eine Erzieherin schon beschäftigen.	K12
367-369	1	Wie gesagt, es gehört dazu, sicher gehört da erst mal dazu, den Studenten ein gewisses Selbstbewusstsein	K13 Ausb.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Geschäftsstelle Entgeltkommission

		zu vermitteln, was es ihnen ermöglicht, des eigene Tun auch zu hinterfragen.	
382-383	1	Also in der Einrichtung sind wir nach wie vor der Meinung, des ist Leitungsaufgabe, dass der sich um solche Sachen kümmert, dafür kriegt er auch mehr Geld.	K9 Aufgab.
388-391	2	Also einen speziellen Beauftragten ist schwierig, der ist meistens nicht so hoch eingestuft wie die Leitung, da ist dann immer die Frage, wie sehr kann sich der dann gegenüber den höher eingruppierten Kräften, nen Psychologen oder so, wie sich der dann durchsetzt.	
393-395	1	Oder der Träger muss außerhalb der Organisationen haben, der des dann überprüft, der aber dann nicht dem Leiter Rechenschaft schuldig ist sondern dem Träger, damit der dann auf den Leiter einwirken kann.	K17
406-408	1	Also ich glaub des Optimale wäre tatsächlich ein Träger hat jemanden extern...Also pro HPT Gruppe ist die Leitungsstelle nicht 0,25 sondern 0,22 oder 0,21 und hat wirklich noch eine Stelle, die jetzt da gar nicht drinnen ist in der Einrichtung irgendwo fest verankert.	K17 K15
414-416	1	Wir haben ein paar private Träger, da haben wir den Eindruck, die stellen sich ständig in Frage, fangen an Konzepte zu entwickeln, probieren des mal anders und sind da offen für Anregungen und so weiter, aber die gehören eher nicht zu den traditionellen Verbänden.	K14 HPT
419-420	1	Die Frage ist eben, wie der Träger schauen kann, wie ist die Qualität, der hat ja die Verantwortung für die Kosten und dass die umgesetzt werden.	K9 TR
422-425	1	Wenn wir die Transparenz hätten, dann sollte eigentlich des Jugendamt dem Träger sagen, da und da sind Mängel und der müsste dann eventuell den Leiter rausschmeißen, weil der dafür nicht Sorge getragen hat. Aber die Transparenz haben wir nicht, die fürchten auch die Träger.	K13 Aufgab K7 öff. Seite K13 Einr.
426-430	1	Also es ist eine furchtbare Angst, sich auf die Basics runterkürzen zu lassen, und deswegen hat man lieber immer mehr drin stehen. Aber im Prinzip wäre gut, einfach klar die Standardleistungen definiert zu haben, und dann wäre die Bereitschaft beim Jugendamt sicherlich auch größer, da dann auch mal mehr dazu zu geben.	K12

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Die Befragten vermuten in vielen Aussagen, dass die freien Träger keine Qualitätsentwicklung wollen und auch nicht wirklich durchführen.
- Klar wird, dass Qualitätsentwicklung in der Verhandlung eine untergeordnete Rolle spielt.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Dachverband

- MA1 bemerkt, dass es richtig gute Leistungsbeschreibungen sowieso nicht gäbe und gute Träger manchmal vom JA bei der Platzvergabe nicht bevorzugt würden; da stünden persönliche Beziehungen im Vordergrund

Schwerpunkt:

- Im Interviewverlauf wird kein eindeutiger Schwerpunkt erkennbar.

Kontext:

- MA ist seit 1988 Sozialpädagoge und übernahm 2003 die Funktion des Geschäftsführers der Geschäftsstelle der Entgeltkommission.
- MA2 schloss 1993 seine Ausbildung als Beamter im kommunalen Bereich ab und arbeitet 1999 als Sachbearbeiter in der Geschäftsstelle der Entgeltkommission.
- Das Gespräch fand in einem dunklen, sehr heißen Raum sowie in einer unangenehmen Atmosphäre statt. Beiden setzten sich trotz meiner Bitte nicht zu mir an den Tisch, sondern blieben an ihren Schreibtischen.
- Beide Befragte wirkten zu Beginn des Gespräches skeptisch und abwartend.
- Bei manchen Fragen tauschten die Beiden vielsagende Blicke aus (wie sollen wir jetzt hier antworten?).
- MA1 bemerkte, dass er bei einer Aufzeichnung nicht alles äußert, was er sich denkt. Im Interviewverlauf spürte man solche Zurückhaltung nicht.
- Zum Ende des Interviews las mir MA1 noch aus der Leistungsbeschreibung meiner Arbeitsstelle vor und kommentiert diese sehr negativ.

Dachverband

Einzelauswertung

Zeile	Zitat	Kategorie
10-16	Es gibt die Gesellschaft für Qualität vom Verband und die haben...ja, die machen des, was eigentlich alle anderen Gesellschaften, also des klingt so ein bisschen böse, ich meins auch so, also die ham desselbe gemacht, was andere Anbieter auch machen. Also diese ganzen Formen von QM bis zur Zertifizierung. Und ich war eigentlich immer diejenige, die dagegen gewettert hat, weil ich gesagt hab, des kostet alles sehr viel Geld und bringt nichts, wenn jeder ein Zettel hat, was soll des. Und des Entscheidende ist ja, die Ergebnisqualität und die krieg ich so nicht hin.	K5
20-22	aber die Probleme seh ich in der Ergebnisqualität. Nur wie krieg ich des hin, da brauch ich Langzeitstudien, völlig wurscht bei welcher Einrichtung. Und dazu fehlt des Geld. Und des wärs für mich, echte QS...	K13 allg.
26-30	...bei Gerichtsverhandlungen merkt man des, wenn's heißt, ja auch schwierigen Verhältnissen, aber nicht jedes Kind aus schwierigen Verhältnissen wird straffällig, was war dann bei denen anders, was kann ich da draus lernen, des wär in meinen Augen QS. Den Rest, des halt ich alles für...Schaumschlägerei.	
34-35	Also es gibt immer ein Gefälle im Qualitätsniveau bei...bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.	
40-45	...und wenn jetzt hier Rahmenbedingungen dahingehen, immer enger werden, dass also weniger Geld zur Verfügung	K12

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Dachverband

	steht, dass die Leute nicht mehr in Fortbildungen gehen können, also dass die Träger so eng kalkulieren müssen, dann fürchte ich allerdings, dass man von QS überhaupt nicht mehr sprechen muss. Es geht dann noch zwei Jahre gut, wenn die Leute nicht mehr in Fortbildungen oder sonstige Möglichkeiten haben, dann wird man des nicht gleich merken. Aber irgendwann wird sich des rächen.	
49	Des ist schon so der offizielle Standpunkt, wir sehen des schon alles so.	
55-62	Also ich bin sehr dafür, ein QM zu haben. Das ist für mich kein Thema. Und die Grundlage für dafür ist für mich, immer noch eine wirklich gute Konzeption, die auch wirklich jedes Jahr angekuckt wird, fortgeschrieben wird, was haben wir für Prozessstandards. Weil erst bei denen wird's ja wirklich spannend, alles andere, Papier ist geduldig. Aber wenn man dann die Leute beschreiben lässt, wie macht ihr des denn, wie schaut denn die Hausaufgabenbetreuung aus. Also man meint immer, alle Welt wüsste, wie des geht. Und da gibt's Diskussionen und da find ich des auch vom Fachlichen her spannend, was so machst du des, ich mach des ganz anders.	K4 K16
65-66	Des ist ein Ordner, da stellt man halt die Sachen zusammen und des wars dann schon. Also nur diese Prozessstandards, des ist was Spannendes.	
68-69	Früher hat man Organisationshandbuch dazu gesagt, des war auch nix anderes. Nicht wirklich.	
72-75	Also ich denk, am Seltensten findet man so die, die ISO an. Ich denk des meiste geht so in Richtung TQM. (kurze Pause) Also die, die ich beraten hab, die hab ich alle in die Richtung beraten, wirklich unter Einbindung aller, weil sonst hat des überhaupt keinen Sinn, auch die Vorstände, auch ehrenamtliche Vorstände müssen da mit dabei sein.	K1 K16 K17
77-78	Also des sieht man ja auch, den zertifizierten Einrichtungen bringt des gar nichts. Also die haben nix davon.	K4
81-87	Also die Beratung mach ich freiberuflich, also innerhalb dieser Arbeit kann ich wirkliche Begleitungen, also mal ein Gespräch oder so und sagen machts des so und so, aber wirklich in den Einrichtungen und direkt berate und schreibe und korrigiere und mache, des geht dann außerhalb der Arbeitszeit hier. Des ist nicht machbar. Also die direkte Beratung und Anbindung von Mitgliedsorganisationen findet bei uns in den Bezirksverbänden statt. Und da findet auch die Fachberatung statt. die ...wie gesagt, die Bezirke sind da unterschiedlich, also hier in Oberbayern läuft des erstklassig...	
91-93	Des heißt die treffen sich zu Fachgruppen, stationäre und teilstationäre Einrichtungen, Kita-Träger und sonst was. Also des sind Leitungen von Einrichtungen, eher Geschäftsführungsebene, keine Mitarbeiter.	K7
95-97	...ne inhaltliche Beratung findet von unserer Seite aus in dem Sinn vom Verband her nicht statt. Es gibt nur diese	K9 DV

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Dachverband

	Arbeitsgruppen, da wird fachlich inhaltlich diskutiert, wie gesagt, des läuft hier in Oberbayern sehr gut...	
109-114	Also ich denk, des eine ist sicherlich ein Stück Öffentlichkeitsarbeit, dass man auch dann wird der Konkurrenzdruck sehr stark werden. ... Kann man auch schon beobachten, dass da qualitativ sehr gute Einrichtungen vom Jugendamt mehr belegt werden, als wie Einrichtungen, die da nicht so top sind. Also des hat schon was mit Konkurrenz zu tun, die wollen sich schon gut darstellen. Ja und des andere ist sicherlich auch Effektivität im fachlichen...und Effizienz im betriebswirtschaftlichen.	K7
118-119	Ja, effektiver werden die Einrichtungen. Also die Erwartungen bestätigen sich schon, doch, würd ich schon sagen.	K4
124-126	Aber wie gesagt, des ist so von der Struktur her, ist des oft eine Erleichterung, die sich dann auch relativ lange hält. Also inhaltlich geht's bei der Diskussion um die Prozessstandards voran.	K4
138	Des könnt ich so gar nicht sagen, hab ich mir noch gar nicht überlegt. (welche Auswirkungen QE in den Einrichtungen auf ihre eigene Arbeit hat, Anmerkung)	
141-142	Von daher seh ich eigentlich eher, dass von meiner Qualität was ausstrahlt auf die Einrichtungen, also umgekehrt.	K9
146 - 149	Ich würd sagen, des meiste was so publiziert worden ist, ist Schrott. (...) Es gibt relativ wenige Sachen für soziale Einrichtungen, die ich so richtig gut empfehlen konnte.	K11
159-161	Zwischen Mitte 90 und 2000 waren die am höchsten, und dann hat sich des ... Dann ist es immer weniger geworden. Und jetzt ist des, also hier bei uns – also des sind andere Themen wichtiger.	K11
163-164	Aber die Leute gehen nicht mehr in die Fortbildung, die gehen aber auch nicht woanders hin.	K11
169-173	...also im Grunde genommen ist des seltsam, weil ich hatte schon Sorge, dass sie zu den Fachthemen gar nicht mehr kommen. Des war wirklich mal eine Zeit, wo nur noch Management boomte und die Fachfortbildungen danieder lagen. Und jetzt hab ich so des Gefühl, dass der Zulauf zu Fachfortbildungen wieder eher zunimmt. Zugunsten einer Abnahme von Management.	K11
176-177	In den Jugendhilfeeinrichtungen denk ich entweder sie können des inzwischen...oder sie sind eingegangen oder werden eingehen.	
181-182	...die waren wirklich brechend voll, da war ein Kurs nach dem andern. Die...jetzt wie gesagt ist die Nachfrage gegen Null.	K11
184-185	Wir haben ja selber des Interesse, dass die Organisationen des Verbandes eine hohe Qualität haben.	K9
193-195	Des stand mal zur Diskussion. Aber wie überall...fallen solche Sachen hinten runter, wenn ...Geldsorgen da sind. Und der Verband hier stand ja in einer ziemlich dicken Krise ...	

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Dachverband

198	Und insofern...wird des hier gar kein großer Zirkus gemacht.	K9 DV
200-202	Also man könnt hier sicher einiges effektiver oder effizienter im Organisationsablauf machen, aber...aber es ist, es klappt schon ganz gut im Großen und Ganzen.	
213-214	Also was ich so mitkriege, also ich hab zu den Mitgliedsorganisationen da zu wenig Kontakte, ich weiß, dass die immer wieder mit dem Jugendamt Sitzungen haben.	K8
216-219	...dass man sagen kann, dass die Qualität den Bach runtergehen wird, die werden die Standards nicht halten können, weil die ...Entgelte einfach nicht mehr reichen. Und so Dinge, was Besonderes mit den Kindern und Jugendlichen, des Personal dafür, wenn des alles wegfällt – also des ist auch ein Stück Qualität.	K12
221-222	Und da wird viel fachliche Qualität verloren gehen. Also man wird's nicht gleich merken, aber in zwei, drei Jahren wird des spürbar sein.	K12
224-225	Ja, komplett und ich halte sie langsam für eine Alibidiskussion, des hat mit Qualität nichts mehr zu tun. Und des wird ihnen jede Mitgliedsorganisation von uns bestätigen.	K5
228-230	Also ich halte des wirklich für eine Farce inzwischen. Also des füllt man aus, gibt's ab und dann...spielt des doch keine Rolle. Sie müssen des schon ausfüllen, aber sie können des nicht halten, des wird nicht mehr haltbar sein.	K8 Entgelt
235-237	Und wie gesagt, wir haben in stationären Einrichtungen, waren wir schon mal bei sechs Kindern, jetzt sind wir wieder bei acht und es sollen wieder neun werden. Bei gleichem Personalstand. Des kann nicht Qualität verbessern (lacht).	K12
243-246	Also wenn jemand anschiebt dann am ehesten die Einrichtung, die, die ja Einrichtungsleitungen selber. (lange Pause) Die selber ja aus eigenem Ehrgeiz raus dran interessiert sind, dass sie eine gute Einrichtung haben, soweit des überhaupt machbar ist. Also die denk ich, die Leitungen sind da hinterher.	K9
248	Zu wenig. Also böse ausgedrückt würd ich sagen, gar keine. (Rolle spielen die Kinder und Eltern, Anmerkung)	K9
252-256	Also des muss man gestaffelt sehen. ...in einer Kita, in den Elterninitiativen, da denk ich sind die Eltern hoch interessiert und nach dran und in stationären Jugendhilfeeinrichtungen, da sind die ganz weit weg. Und die Position von den Jugendlichen ist bei uns, also eine echte Partizipation von Jugendlichen, also ein...mit entscheiden dürfen, des gibt des überhaupt nicht.	K3
259-261	...die Intention und des Instrument Partizipation ist noch gar nicht wirklich durchdacht, verinnerlicht, verstanden worden. Also auch bei der QE.	K3
266-268	Also wenn man mal richtig gute Messungs- und Ergebnisqualität hätten und da ...mehr Zustände brächten, dann würden sie profitieren. Ein Handbuch, da ham sie nix.	K3

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Dachverband

	Sie merken schon, ich bin nicht so der Fan, ich schau des sehr kritisch an.	
271-281	Also ich selber versuch halt Fachtagungen, geh auf Kongresse und sonst was, also ob was Interessantes dabei ist, was eben auch zur Qualitätsverbesserung beitragen kann. Dann versuch ich des eben über des Instrument einer Arbeitstagung oder Informationsveranstaltung oder wie auch immer, hier wieder einzubinden. Also des multiplizieren von Wissen. Es gibt ja kein Ende von Qualität, also wir können ja nicht sagen ...irgendwann einmal ist des zu Ende und dann haben wir diesen Stand erreicht, des ist ja ein fortlaufender Prozess. Und ich denk eher, dass es wichtig ist, wirklich innovativ am Ball zu bleiben, was ist der Zeitgeist. Und dann natürlich, dass man ehrlich sagen kann, des können wir nicht mehr leisten, weil des nicht mehr finanziert wird und dann geht's auch nicht. Also nicht immer Decke drüber und so nach dem Motto, irgendwie schaffen wir des noch, da halte ich nichts davon.	K9 K13 Einr K16
284-285	Also Qualität hat auch was damit zu tun, dass man ehrlicher werden muss. Also man muss des jetzt auch mal darstellen, was nicht mehr geht.	K13 Einr.
288-293	Des eine ist glaub ich, dass, dass auch Ausbildung immer wieder in kürzeren Abständen reformiert werden muss. Also wenn ich mir die Erzieherinnen Ausbildung anschau, und wir haben ja in der Jugendhilfe auch sehr viele Erzieherinnen und wenn ich mir die letzte Änderung der Fachakademien, die in diesem Jahr stattgefunden hat in der Schulordnung ankucke, dann bin ich immer noch nicht sehr viel weiter als wie Mitte der 70er Jahre oder Ende der 70er Jahre.	
298-300	Also eigentlich würd ich eher für einen Aufbaustudiengang, also beim Management haben wir des zum Teil, also des find ich eigentlich besser, als wie in der grundständigen Ausbildung.	K13 Ausb
309-311	Ne, also ich denk so, was Zusammenarbeit, Kooperation, Vernetzung, läuft des ganz gut. (kurze Pause) Also...mit einigen Dingen, also es gibt die Fortbildungen, also des ist eng verbunden mit dem Arbeitsfeld.	K13 öff. Seite TR
331-338	Also ich weiß, das letztes Jahr gings auch immer wieder um den Slogan „Umbau statt Ausbau“ und des Stadtjugendamt hat die Einrichtungen teilweise ganz schön über den Tisch gezogen und dann gings also um, um die Konferenz mit den stationären Einrichtungen und die waren dann schon so vorbereitet, die haben sich von mir coachen lassen vorher und haben sich da zusammengeschlossen, egal von welchem Dachverband und haben mich da engagiert um sich für dieses Gespräch coachen zu lassen um sich da nicht über den Tisch ziehen zu lassen. Also unter den freien gemeinnützigen Trägern da...die sind gut vernetzt.	K8 K9 öff. Seite K7
348	Ne, des müssen die Einrichtungen schon selber machen. Des müssen die selber machen.	K13 Aufgab.
353-354	...es ist völlig egal, welche Struktur sie haben, es liegt an den Menschen ob des klappt oder nicht.	K15

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.1 Die Einzelauswertungen der Umfeldakteure: Dachverband

361	Genau und nicht umgekehrt. Und auch zum Aufgabenbereich. (eine Struktur muss zu den Mitarbeitern, zu deren Fachlichkeit passen, Anmerkung)	
364-368	Ich denk des Jugendamt macht, macht sein Geschäft ähnlich wie wir, die versuchen...Innovation voranzutreiben. Aber bei den freien Trägern haben sie da keine Handhabe, da müssen des die Spitzenverbände machen. Da können sie wiederum für die eigenen Einrichtungen, Einrichtungen der öffentlichen Hand ...was machen.	K14
369-370	Aber...die haben ja die Belegungsmacht und damit können die des steuern.	K8 Entgelt
371-373	Und die Mitarbeiter, die halten zam in den Einrichtungen. Also die Angst vor Arbeitslosigkeit wird ja auch immer größer und die werden sich massiv anstrengen.	K12
375-377	Also ein gutes Instrument ist, wenn ich in die Einrichtungen gehe um zu überprüfen, wie die Qualität ist, also Strukturqualität. (lange Pause) Wenn des in Ordnung ist, dann kann ich davon ausgehen, dass der Rest auch in Ordnung ist...	
380-383	Und bei den fachlichen Sachen würd ich mir die Beobachtungsbögen anschauen. Was beobachtet wird und dann seh ich sofort- und wenn sie keine haben würd ich sagen, da würde ich dann sehr ernst nachfragen. Auch wie Elterngespräche aufgezeichnet werden, die Dokumentation.	

Bemerkungen / Auffälligkeiten:

- Die Befragte berät außerhalb ihrer Tätigkeit beim Dachverband Einrichtungen bzgl. Organisations- und Qualitätsentwicklung. Ihre Aussagen lassen nur schwer Schlüsse darauf zu, über welche Kenntnisse sie als Vertreterin des Dachverbandes verfügen würde, wenn sie dieser Nebentätigkeit nicht nachkommen würde.

Schwerpunkt:

- Im Interviewverlauf setzt sie keinen eindeutigen Schwerpunkt.

Kontext:

- Die Lehrerin für Sport und Musik ist seit 1976 beim Dachverband tätig. Zunächst war sie Referentin für Fort- und Weiterbildungen und 2002 übernahm sie die Position der Referentin des Landesverbands für Kinder- und Jugendhilfe.
- Die Befragte war sehr freundlich und bemüht. Das Gespräch fand in einer angenehmen Atmosphäre statt trotz dunkler und unfreundlicher Räumlichkeiten.
- Ihre langjährigen Erfahrungen zeigte sich in vielen Antworten.
- Nach dem Gespräch zeigte sich noch großes Interesse an den Interviewverläufen in den Einrichtungen und gibt noch als Information, dass eine Einrichtung ihr erzählt habe, dass sie sich nicht mehr zertifizieren lassen wollen. Sie betont, dass den HPTs nach dem neuen Kita-Gesetz Konkurrenz durch Regeleinrichtungen bekommen (Integrationsgedanke) erwachsen wird.

2.5.3.2 Die Auswertung des Umfeldes

Der einzelnen Analyse der Interviewtexte sowie der Erstellung der Themenmatrix der Umfeldakteure folgt nunmehr die Auswertung des gesamten gewonnenen Datenmaterials im Umfeld der Einrichtungen. Die Analyse des Umfeldes beinhaltet eine Gegenüberstellung der Aussagen im Stadtjugendamt, im Landesjugendamt, in der Geschäftsstelle der Entgeltkommission sowie im Dachverband.

1. Kontext

Das Interview im **Landesjugendamt** wurde – überraschender Weise – mit zwei Personen, hier als Herr Y und Frau X bezeichnet, geführt. Frau X ist Erzieherin und Sozialpädagogin seit 1999 und seit 2003 als Sachbearbeiterin für teilstationäre und stationäre Hilfen beim Landesjugendamt tätig. Herr Y, Dipl. Psychologe seit 1977, ist seit 1989 Sachgebietsleitung der Hilfen zur Erziehung im Landesjugendamt. Das Interview, ein ruhiges und langes Gespräch in angenehmer Atmosphäre, fand in den Büroräumen des Landesjugendamtes statt. Frau X machte dabei einen zurückhaltend Eindruck, sprach abgehackt und hektisch. Herr Y wirkte hingegen souveräner und war sehr bemüht, Antworten, die teilweise ausschweifend ausfielen, zu finden. Interesse bestand auch nach dem Interviewende an meinem Lebenslauf und an meiner momentanen Arbeitsstelle. Zu dem Interviewverlauf bekam ich eine positive Rückmeldung.

Das Gespräch im **Stadtjugendamt** führte ich mit dem Leiter der Erziehungshilfen im Produktteam (seit 2000), der seit 1982 Sozialpädagoge ist. Gleich zu Beginn kündigte er an, dass er eigentlich keine Zeit habe, weil das Tagesgeschäft immer trotz Terminen unvorhersehbar sei. So wirkte er während dem Interviewverlauf hektisch und gestresst, war in den Antworten sehr konzentriert (um auch Zeit zu sparen) und schränkte sich selbst ein dabei. Nach dem Interview bot er mir an, dass ich mit melden könne, wenn ich noch Fragen hätte. Er bekräftigte auch nochmals seine Meinung zu notwendigen Veränderungen in der Ausbildung.

In der **Geschäftsstelle der Entgeltkommission** wurden zwei Mitarbeiter interviewt. MA1, Sozialpädagoge seit 1988, ist als Geschäftsführer seit 2003 in der Geschäftsstelle der Entgeltkommission tätig. MA2, Beamter im kommunalen Bereich seit 1993, ist als Sachbearbeiter seit 1999 in der Geschäftsstelle der Entgeltkommission beschäftigt. Das Gespräch verlief in einer unangenehmen Atmosphäre. Der dunkle und heiße Raum sowie die Verweigerung der beiden Interviewpartner, trotz meiner Bitte, sich zu mir an den Tisch zu setzen und lieber an ihren eigenen Schreibtischen zu bleiben, trugen dazu bei. MA1 merkte zu Beginn an, dass er bei einer Aufzeichnung nicht alles sagen würde, was er denkt. Im Interviewverlauf selbst wurde dies aber nicht besonders deutlich. Beide Mitarbeiter wirkten zu Beginn zurückhaltend und erst zum Schluss des Interviewverlaufes fiel ihre Skepsis ab. Bei manchen Fragen tauschten die beiden vielsagende Blicke aus (wie sollen wir denn jetzt hier antworten?). Nach dem offiziellen Interviewende las mir MA1 noch aus der Leistungsbeschreibung meiner Arbeitsstelle vor und kommentierte diese sehr negativ. Er bemerkte noch, dass es richtig gute Leistungsbeschreibungen sowieso nicht gäbe, gute Träger aber auch manchmal vom Jugendamt nicht bei der Platzvergabe bevorzugt werden würden. Hier stünden persönliche Beziehungen zu sehr im Vordergrund.

Im **Dachverband** unterhielt ich mich mit der Referentin für Kinder- und Jugendhilfe im Landesverband (seit 2002). Eigentlich Lehrerin für Sport und Musik, ist sie bereits seit 1976 beim Dachverband, zunächst als Referentin für Fort- und Weiterbildung. Außerhalb ihrer Tätigkeit beim Dachverband berät sie Einrichtungen bezüglich

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.2 Die Auswertung des Umfeldes

Organisations- bzw. Qualitätsentwicklung. In einer angenehmen Gesprächsatmosphäre, obwohl die Räumlichkeiten sehr alt und dunkel wirken, war sie sehr bemüht und konzentriert. Nach dem Interview bestand noch großes Interesse ihrerseits an den Ergebnissen der Befragungen in den Einrichtungen. Folgende Informationen gab sie nach dem Ende des Gespräches: eine Einrichtung habe ihr erzählt, sie würden sich nicht mehr zertifizieren lassen wollen und die HPTs würden nach dem neuen Kita-Gesetz Konkurrenz durch Regeleinrichtungen bekommen (Integrationsgedanke).

Insgesamt verliefen die Terminvereinbarungen mit den Akteuren der Umwelt der Einrichtungen problemlos und auch zuverlässig.

K1: Konzepte in den Einrichtungen	LJA		JA	Entg.		DV
Zertifizierung			X	X		
seltene Zertifizierung						X
keine / kaum Umsetzung von QE-Konzepten in den Einrichtungen				X		
keine Informationen über QE-Konzepte in den Einrichtungen	X		X			
TQM						X

Bemerkung:

Auf Seiten der Umfeldakteure besteht nur sehr wenig Kenntnis darüber, was tatsächlich konkret in den Einrichtungen an Qualitätsentwicklungskonzepten umgesetzt wird.

LJA und JA bestätigen, dass sie darüber keine Informationen hätten (JA: „...des ist ne Sache, die...sich vom Schriftlichen schon erfahren, wir haben schon ne Reihe von Beschreibungen, ich kann ihnen aber nicht von Seiten des Jugendamtes, und des kann wahrscheinlich auch niemand sagen, was der Träger dann konkret damit anfängt.“, 29-31). MA1 in der Geschäftsstelle der Entgeltkommission beschreibt, dass keine bzw. kaum eine Umsetzung von Qualitätsentwicklung statt finden würde („...also zu uns ist nichts durchgedrungen, wo eine Einrichtung nachvollziehbar ihre Qualität insbesondere die Ergebnisqualität messen würde und Aussagen machen würde, was sie tun, um diese zu halten, zu verbessern etc.“, 44-46). Die Zertifizierung wird ebenso zweimal genannt, jedoch geht die DV davon aus, dass sie seltener anzutreffen sei.

K2: Motiv	LJA		JA	Entg.		DV
Legitimation und Verbesserung der Leistungen	X					
ständige Verbesserungen der Strukturqu nicht mehr ausreichend	X					
Kostendruck/Einsparungen	X		X			
gesetzliche Anforderung	X		X			

Bemerkung:

Nur sehr wenige Motive werden für die Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen genannt, dabei zweimal der Kostendruck und die Einsparungen sowie die gesetzliche Anforderung (JA: „Die eine Seite ist der §78a ff, was um Entgelt, Leistungsbeschreibungen, Qualitätsentwicklungsvereinbarungen geht. Und die andere Seite ist die unter dem Stichwort Projekt Umbau statt Ausbau, gemeinsame Qualitätsentwicklung, Umsetzung von sozialräumlicher und flexibler Arbeit.“, 9-12 oder im LJA: „Man hat jetzt natürlich seit der Einfügung der Paragraphen 78a fortfolgende im Jahr 2000, wenn ich mich recht erinnere, müsst ich noch mal nachschauen, weiß ich jetzt nicht auswendig – den Gedanken der QE mit aufgenommen. Also, dass man ned nur Entgeltvereinbarungen macht sondern die in Verbindung mit Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen stellt in der Hoffnung, dass die Arbeit der leistungserbringenden Stellen besser und preiswürdiger wird. Also, dass man weiß, wofür man sein Geld ausgibt und dass die die bestmögliche

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.3.2 Die Auswertung des Umfeldes

Leistung erbringen. Des ist, wenn Sie so wollen, eigentlich ... der Urknall der strukturell verfassten Qualitätsentwicklungsdebatte auf der gesetzlichen Ebene.“, 22-30).

K3: Beteiligung der Eltern/Kinder	LJA	JA	Entg.	DV
zu geringe Beteiligung in den Einrichtungen		X		
keine Beteiligung von Kindern und Eltern in den Einrichtungen			X	X
Interesse an deren Zufriedenheit durch die öff. Seite		X		
keine systematische Form der Rückmeldung an öff. Seite		X		
profitieren nicht von QE in der Form				X

Bemerkung:

In der Geschäftsstelle der Entgeltkommission sowie beim Dachverband wird keine Beteiligung von Kindern und Eltern an der Qualitätsentwicklung gesehen (DV: „Zu wenig. Also böse ausgedrückt würd ich sagen, gar keine.“ (Rolle spielen die Kinder und Eltern, Anmerkung), 248 oder auch Entgelt: „Die tauchen da wenig auf.“ (Eltern und Kinder, Anmerkung), 195). Das LJA sieht die Beteiligung als zu gering an.

Das Jugendamt beschreibt sich als interessiert an der Zufriedenheit der Eltern und Kinder, jedoch wird diese nur zur Kenntnis genommen und nicht selber eruiert („...wir ham jetzt kein eigenes System, das wir als Jugendamt Eltern befragen, wie hat ihnen diese Einrichtung gefallen.“ 42-44).

Dass die Eltern und Kinder von vielen Arten Art der Qualitätsentwicklung nicht profitieren, stellt die DV fest: „Also wenn man mal richtig gute Messungs- und Ergebnisqualität hätten und da ...mehr Zustände brächten, dann würden sie profitieren. Ein Handbuch, da ham sie nix. Sie merken schon, ich bin nicht so der Fan, ich schau des sehr kritisch an.“, 266-268.

K4: Auswirkungen von QE	LJA	JA	Entg.	DV
keine Vorteile durch Zertifikat				X
Qualität ist eine Frage der Einstellung, Haltung		X		
QE keine neue, unbekannte Methode	X	X	X	
Klarheit/Transparenz	X		X	
effektiveres Arbeiten				X
Arbeitserleichterung				X
fachliche Diskussion um Prozessstandards				X

Bemerkung:

In zwei der öffentlichen Stellen wird Qualitätsentwicklung als keine neue, unbekannte Methode beschrieben (LJA: „Dass einfach gute Einrichtungen, Einrichtungen, die gut arbeiten, die machen des. Grundsätzlich.“, 422-423 oder auch Entgelt: „Es ist nix Neues, seine Leistung zu beschreiben, sich Gedanken über...Standards sich zu machen, sich zu evaluieren.“, 24-25).

Klarheit und Transparenz wird als Auswirkung im LJA und in der Geschäftsstelle der Entgeltkommission genannt (z.B. Entgelt: „Bei aller Kritik, die an der Leistungsbeschreibung auch noch da ist, wissen wir heute wesentlich besser Bescheid, was in den Einrichtungen stattfindet, was da geleistet wird, von wem, in welchem Umfang, wie des vor fünf Jahren war.“, 186-189).

Nur vom Dachverband werden Aussagen zu Auswirkungen über die Arbeit in den Einrichtungen erwähnt. („Ja, effektiver werden die Einrichtungen. Also die Erwartungen bestätigen sich schon, doch, würd ich schon sagen.“, 118-119 oder auch „Aber wie gesagt, des ist so von der Struktur her, ist des oft eine Erleichterung, die sich

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.3.2 Die Auswertung des Umfeldes

dann auch relativ lange hält. Also inhaltlich geht's bei der Diskussion um die Prozessstandards voran.“, 124-126.)

Im Jugendamt wird darauf hingewiesen, dass Qualität nicht durch Qualitätsentwicklung entsteht, sondern eine Einstellungsfrage, eine Frage der Haltung der MitarbeiterInnen sei.

K5: Erwartungen an QE	LJA		JA	Entg.		DV
Aufgeschlossenheit						X
bewussteres Handeln		X				
Notwendigkeit gesehen		X				
Befürchtungen / Abwehr		X				
keine Qualität nur wegen QE		X				
QE als Farce						X
keine Qualität nur wegen Zertifizierung			X	X		X

Bemerkung:

Viele persönliche Erwartungen werden im LJA von Frau X beschrieben, auch im Dachverband werden drei Antworten dazu gegeben. Hier wird eine Aufgeschlossenheit erwähnt, aber auch dass die Qualitätsentwicklungsdiskussion in Zeiten des Spardrucks zur Farce wird. („Ja, komplett und ich halte sie langsam für eine Alibidiskussion, des hat mit Qualität nichts mehr zu tun. Und des wird ihnen jede Mitgliedsorganisation von uns bestätigen.“, DV, 224-225).

Drei Befragte in unterschiedliche Stellen nennen, dass nur wegen einer Zertifizierung keine Qualität entstehe (JA: „...diese Bemühungen der Einrichtungen sind für mich schon wichtig und unterstützenswert, aber sie sind für mich eher so zu sehen wie ein TÜV Stempel fürs Auto. Ein TÜV Stempel fürs Auto sagt noch nicht aus, wie der Fahrer fährt und des ist entscheidend, also des heißt, die Voraussetzung wird geschaffen, dass man mit Qualitätsentwicklung ne Basis hat wie bestimmte Abläufe und Arbeiten sein sollen, aber wie dann sozusagen des Auto genutzt wird und fährt, da drückt sich jetzt sozusagen die wahre Fahrerqualität aus.“, 251-257, in der Geschäftsstelle der Entgeltkommission: „Es gibt ja welche, die nach DIN sonst was sich zertifizieren haben lassen, da gibt's dann auch Anfragen, ob des notwendig wäre, ob man des auch machen sollte. Also davon sind wir nicht besonders beeindruckt.“, 37-39).

K6: Erwartungen der anderen	LJA		JA	Entg.		DV
Elt. / Kinder: Erwart. an Betreuungsqualität			X			

Bemerkung:

Nur im JA wird angemerkt, dass auf Seiten der Eltern und Kinder Erwartungen hinsichtlich der Betreuungsqualität bestehen: „...und Eltern interessiert, passiert konkret was und wird zuverlässig gearbeitet.“, 179-180.

K7: Träger	LJA		JA	Entg.		DV
gute Zusammenarbeit der Träger untereinander						X
gute Zusammenarbeit mit der öff. Seite	X					
schwierige Zusammenarbeit mit der öff. Seite	X					
Zusammenarbeit durch Arbeitskreise, Gremien, Ausschüsse	X					X
unterschiedliche Interessenslagen öffentliche und freie Träger	X		X			
erwarten wirtschaftliche Effizienz						X
erwarten fachliche Effektivität						X

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.2 Die Auswertung des Umfeldes

erwarten Bestehen der Einrichtung sichern				X		X
erwarten qualitativ gute Arbeit			X			
erwarten gute Präsentation				X		
erwarten Bestehen im Konkurrenzkampf sichern						X
erwarten Bestandssicherung bzw. -bewahrung	X					
erwarten eine neue Finanzierungsquelle durch QE				X		
Abwehrhaltung gegenüber QE				X		
wollen keine Transparenz zur öffentlichen Seite				X		
wollen keine Kontrolle durch öffentliche Seite				X		
Unverständnis und Empörung über Forderung nach QE				X		

Bemerkung:

Die Ansichten zu den Trägern bzw. Einrichtungen der Träger sind sehr unterschiedlich auf Seiten der Akteure im Umfeld.

Das LJA sieht einerseits eine gute und produktive Zusammenarbeit, andererseits aber auch Schwierigkeiten durch unterschiedliche Interessenslagen öffentlicher und freier Träger. Hier ist allerdings allgemein die Zusammenarbeit beschrieben, nicht ausschließlich für Qualitätsentwicklung. („Und es wird im Unterausschuss Hilfe zur Erziehung zum Beispiel schon der Versuch unternommen also auch sag i jetzt mal auch landesweit fachlich relevante Strukturen ... einer qualitätsrelevanten also Entwicklung der Erziehungs- und der Jugendhilfen auf den Weg zu bringen. Was nicht immer einfach ist, weil die Interessen nicht immer dieselben sind. Des hab ich ja vorhin versucht auszuführen. Aber es gibt immer wieder gelingende, gute Beispiele dafür, dass man gemeinsam versucht, fachliche Gräten einzuziehen.“, 189-195).

Das Jugendamt gibt nur wenige Antworten zu den Trägern und Einrichtungen, stellt aber auch fest, dass die Interessenslagen unterschiedlich sind: „Ich mag niemand unterstellen, ... dass die bisher in Saus und Braus gelebt haben, des ist sicher nicht richtig. Aber des ist ein Punkt, wo natürlich die Einstellung einer Einrichtung und des Interesse der Einrichtung nicht unbedingt dem entspricht was unsere Einstellung ist.“, 343-345.

In der Geschäftsstelle der Entgeltkommission werden die Erwartungen der Träger eher negativ beschrieben. „Die Einrichtungen sind alle der Meinung, sie haben die schwierigsten Kinder und leisten die beste Arbeit. Ich glaub nicht, dass die da besondere Erwartungen haben. Die haben Erwartungen, dass sie da einen Topf aufmachen können und Gelder rauszukriegen, sag ich mal ganz platt.“, 64-67 oder auch „Also insofern hab ich eher den Eindruck, des ist etwas, was eine Forderung von außen aufs Auge gedrückt wurde, ein Anspruch, den sie eigentlich schon eher mit Befremden sehen und in ihrer Abwehr, in der sie dann schreiben, sobald wir die Finanzierung eines QM-Systems bekommen, werden wir.“, 69-72.

Übereinstimmend nennen Dachverband und die Geschäftsstelle der Entgeltkommission die Erwartung, dass die Einrichtungen und Träger ihr Bestehen durch Qualitätsentwicklung sichern wollen. So wird im DV geäußert: „Also ich denk, des eine ist sicherlich ein Stück Öffentlichkeitsarbeit ... dann wird der Konkurrenzdruck sehr stark werden. ... Kann man auch schon beobachten, dass da qualitativ sehr gute Einrichtungen vom Jugendamt mehr belegt werden, als wie Einrichtungen, die da nicht so top sind. Also des hat schon was mit Konkurrenz zu tun, die wollen sich schon gut darstellen. Ja und des andere ist sicherlich auch Effektivität im fachlichen...und Effizienz im betriebswirtschaftlichen.“, 109-114.

K8: öffentliche Seite	LJA	JA	Entg.	DV
keine klare Zuständigkeiten bei Finanzierung	X			
Hilfeplan als Instrument für QE im JA		X		
Hilfeplan kann keine geeignete Rückmeldung geben			X	

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.2 Die Auswertung des Umfeldes

Zusammenarbeit durch Arbeitskreise, Gremien, Ausschüsse	X		X			X
keine Vorgaben für QE durch öff. Seite			X			
keine Beteiligung an QE in den Einrichtungen			X			
Interesse an der Qualität der Zusammenarbeit ASD und Einrichtung			X			
Interesse an der Qualität wegen Zufriedenheit der Eltern und Kinder			X			
Priorität des JA bei dem Projekt "Umbau statt Ausbau"			X	X		X
JA / öff. Seite selbst unter Druck	X			X		
knappe Mittel zielführend einsetzen	X					
realistische Qualitätsvorstellungen in den Einrichtungen			X			
aus dem Bestehenden das Beste machen			X			
sieht die Notwendigkeit von QE			X			
JA informiert über Angebotsunterlagen für Entgeltverhandlung					X	
JA muss Stellung nehmen zu Angebot der Einrichtungen			X		X	
kein effektiver Dialog über Leistung und Entgelt zwischen Beteiligten	X					
fehlender Austausch Jugendamt und Entgeltkommission				X	X	
QE keine große Rolle bei Verhandlung	X		X	X		X
QE schafft keinen finanziellen Vorteil b. Verhandl.					X	
QE-vereinbarung im Stillstand				X		
keine einheitliche, aktuelle Form der QE-Vereinbarung	X			X		
QE-vereinbarung muss hinter Leistungsvereinbarung zurückstehen				X		
freie Träger können Leistungen, Ziele kaum beschreiben				X		
öff. Seite hat Belegungsmacht			X			X
Verhandlung als Farce						X
Qualitätsentwicklung noch zu Beginn, liegt noch brach			X	X		

Bemerkung:

Zur öffentlichen Seite, ihrer Rolle, Erwartungen und Aufgaben sowie zur Entgeltverhandlung werden zahlreiche und sehr vielseitige Antworten durch die Umfeldakteure gegeben.

Die **Gremienarbeit**, die Arbeit in Planungsgruppen etc. wird zunächst von drei Seiten als Form der Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Seite untereinander bzw. der öffentlichen und der freien Trägerseite benannt.

Das Jugendamt gibt an, dass **keine Beteiligung stattfindet bzw. keine Vorgaben von der öffentlichen Seite** an die Einrichtungen gehen bezüglich Qualitätsentwicklung. Interesse an der Qualität in den Einrichtungen besteht auf dieser Seite wegen der Zufriedenheit der Eltern und ebenso aufgrund der notwendigen Zusammenarbeit des ASD mit den Einrichtungen. („Also es gibt hier auch von Seiten des Jugendamts keine Vorgabe, welche Form von Qualitätsmanagement die geeignete ist. ...des ist ne Sache, die...sich vom Schriftlichen schon erfahren, wir haben schon ne Reihe von Beschreibungen, ich kann ihnen aber nicht von Seiten des Jugendamtes, und des kann wahrscheinlich auch niemand sagen, was der Träger dann konkret damit anfängt. Da ist des Jugendamt nicht beteiligt. Für uns ist des Entscheidende sozusagen die Qualität der Arbeit, des heißt, wie wirkt sich Arbeit aus und zwar auf den Feldern...der Zusammenarbeit auch jetzt zwischen öffentlicher und freier Jugendhilfe also ganz konkret gesprochen: ...wie verbindlich werden zum Beispiel Abläufe organisiert zwischen der Bezirkssozialarbeit und der Einrichtung.“, 27-37). Auf die Zusammenarbeit in Gremien etc. mit den freien Trägern wird aber von Seiten des Jugendamtes sehr großen Wert gelegt (vgl. 95-100)

Die **Priorität des Jugendamtes** liegt klar bei dem Projekt „Umbau statt Ausbau“, nicht bei den einzelnen Qualitätsentwicklungsprojekten in den Einrichtungen. Dies wird

ebenso von der Geschäftsstelle der Entgeltkommission als auch von dem DV so beschrieben und wahrgenommen.

Das Jugendamt selbst setzt keine Aspekte von Qualitätsentwicklung um, sieht aber den **Hilfeplan** hier als geeignetes Instrument. („...des Jugendamt hat für sich selber keinen direkten Auftrag, Qualität zu entwickeln. Also für uns sind die Instrumente unserer Arbeit im Wesentlichen des Hilfeplanverfahren und alles was da dazu gehört.“, 72-74) Interessanterweise benennt MA1 in der Geschäftsstelle der Entgeltkommission, dass das Hilfeplanverfahren zur Weiterentwicklung und Verbesserung der Leistungen in dieser Form nicht geeignet sei: „Im Grund genommen müssten ja die Kostenträger ein Bild aus der Summe der Hilfeplangespräche machen können, also des ist ja eigentlich so des einzige, was es in dem Bereich gibt. Da geht's ja um Ziele und der Erreichung, da ist ein bisserl was messbar. Aber nachdem des eben auch so verteilt ist und für eine HPT sind wahrscheinlich sechs Kollegen zuständig, kriegen wir da auch nicht eine geballte Rückmeldung. Und des wird zukünftig eher noch schwieriger werden.“, 155-160.

Die **öffentliche Seite selbst unter Druck** wird vom LJA sowie von der Geschäftsstelle der Entgeltkommission wahrgenommen (z.B. LJA: „Da steht zwar was drin, aber a nix, was mich jetzt zufrieden stellen würde zu dem Thema Qualitätsentwicklungsvereinbarung. Des is ne offene immerwährende Baustelle, die ja besonders relevant wird durch den fiskalischen Druck, der ja steigt. Und noch was dazu. Ma hat schon den Verdacht, bei den kommunalen Spitzenverbänden, dass dieser 78a fortfolgende der letzte Versuch war, die Kostenentwicklung, die Kostenspirale noch mal in den Griff zu kriegen in der Kinder- und Jugendhilfe. Und wenn die in ein paar Jahren feststellen, der 78a hat uns auch nix gebracht, dass die des ois wieder canceln.“, 165-171).

Nur wenige **Erwartungen der öffentlichen Seite** an Qualitätsentwicklung werden angegeben. Im Jugendamt werden diese wie folgt beschrieben: „...also des ist nicht, dass Qualität ein mehr von dem was man hat bedeutet. Sondern sich mal anzuschauen, was man hat und des sozusagen möglicherweise zu verändern bzw. qualitativ weiterzuentwickeln.“, 109-111 oder auch z.B. „...sondern man wird sich eher dann mit anschauen, was müssen, was kann man aus dem Bestehenden noch mal besser und anders gestalten.“, 134-135.

Zu der **Bedeutung der Qualitätsentwicklung in der Entgeltverhandlung** finden sich zahlreiche Antworten. Von allen Seiten wird die Rolle der Qualitätsentwicklung in der Verhandlung als sehr gering eingeschätzt, dies auch in der Geschäftsstelle der Entgeltkommission („Also aus unserer Sicht liegt bei der Leistungsbeschreibung so viel im Argen, dass wir uns mit der QE-Vereinbarung noch nicht sehr intensiv auseinandergesetzt haben, weil wir erstmal froh wären, wenn alle Einrichtungen eine Leistungsbeschreibung, eine Leistungsvereinbarung hätten, die auf dem Stand ist.“, 48-51 oder z.B. auch: „Es ist noch keine Vereinbarung gescheitert über die Unzufriedenheit über eine QE-Beschreibung. Eher über die Vergütung der Putzfrauen.“, 145-146).

Das LJA bemängelt, dass hier kein effektiver Austausch unter den Beteiligten geführt wird: „Aber dass die da jetzt an nachvollziehbaren, operativen Dialog führen würden, woran erkennen wir beide denn, dass für des Geld, was wir investiert ham, im Ergebnis vernünftige Leistungen erbracht wurden – da samma weit davon entfernt.“, 161-162.

Das Jugendamt ist über die Angebotsunterlagen informiert, muss auch Stellung dazu nehmen, in der Geschäftsstelle der Entgeltkommission wird aber beklagt, dass der Austausch darüber fehle: „Die bekommen die kompletten Angebotsunterlagen, die werden über alles informiert. Die müssten die dann irgendwie auch auswerten. Ich weiß nicht, ob im Jugendamt da irgendwie Kriterien da, wie man eine QE-Beschreibung auswerten, wir kennen sie nicht. Die bekommen die gleichen Unterlagen und müssen auch Stellung dazu nehmen.“, 149-152.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.3.2 Die Auswertung des Umfeldes

Sehr ausführlich und dabei auch sehr negativ, geben die Mitarbeiter in der Geschäftsstelle der Entgeltkommission über die Rolle der Qualitätsentwicklung in der Verhandlung Auskunft. Diese stehe im Hintergrund, im Stillstand und es gebe auch keine einheitliche bzw. aktuelle Form der Qualitätsentwicklungsvereinbarung. „Des liegt brach und da haben wir ein schlechtes Gewissen, weil wir diese QE-Vereinbarungen ja auch auf dem Tisch bekommen. Und da sind wir gerade mal wieder dabei uns Gedanken zu machen, mal wieder zu schauen, was haben wir alles jetzt an QE-Beschreibungen bekommen, was steht da drin, steht da das Richtige drin, was sollte da eigentlich drin stehen.“, 212-216 oder auch: „Des QE-Formular wurde ja auf Landesebene entwickelt und da ist momentan nichts mehr, da tut sich nichts mehr aufgrund verschiedenster Dinge.“, 103-104.

Dass dabei aber die öffentliche Seite die Belegungsmacht hat, dass sieht nicht nur der DV so („Aber...die haben ja die Belegungsmacht und damit können die des steuern.“, 369-370) sondern auch das Jugendamt beschreibt dies („... jetzt in der Entgeltverhandlung selber oder in der Verhandlung was ums Geld spielt es jetzt nicht diese große Rolle. Leider. Es spielt aber insofern ne Rolle...weil die Stadtjugendämter, wie jetzt hier die bayerischen Regelungen, zu den Angeboten der Einrichtungen Stellungnahmen abgeben und da ist es natürlich schon entscheidend, wenn wir wissen, dass ne Einrichtung ne bestimmte Qualität von Arbeit macht, kann es sein, dass wir dann natürlich bezüglich der Ausstattung und des Angebotes der Einrichtung sozusagen in einem anderen Rahmen hier dieses Entgelt befürworten wie jetzt bei Einrichtungen, die jetzt uns bekannt sind, dass die dortige Arbeit weniger qualitativ ist.“, 207-215).

K9: Aufgabenverteilung	LJA	JA	Entg.	DV
Einrichtung: Verantwortung liegt in der Einrichtung		X		X
Leitung verantwortlich für QE-Prozess			X	X
Träger: verantwortlich für QE		X	X	
verantwortlich für Liegenschaften / Personal	X			
verantwortlich für Existenzsicherung	X			
öff. Seite: verantw. für Effektivität/Effizienz d. Hilfe	X			
JA trägt Verantwortung für Projekt "Umbau statt Ausbau"		X		
JA trägt keine Verantwortung für die Umsetzung von QE in den Einrichtungen		X		
JA übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert				X
JA trägt Planungs- und Steuerungsverantwortung	X			
LJA multipliziert Fachwissen	X	X		
LJA hat positive Auswirkungen auf Qualität der JA	X			
LJA setzt Standards durch Empfehlungen		X	X	
LJA setzt Elemente von QE um	X			
JA setzt keine Elemente von QE um		X		
Dachverband: keine gezielte Einwirkung, Beratung zur QE bei den Einrichtungen				X
multipliziert Fachwissen				X
hat positive Auswirkungen auf Qu der Mitgliedsverbände				X
setzt keine Elemente von QE um				X
erwartet hohe Qualität bei den Mitgliedsverbänden				X
keiner zeigt echtes Interesse an QE, macht Druck			X	

Bemerkung:

Von drei Seiten werden die Einrichtungen als verantwortlich für Qualitätsentwicklung wahrgenommen, nur das LJA äußert sich in diesem Punkt nicht zu den Einrichtungen.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.3.2 Die Auswertung des Umfeldes

JA und Entgelt benennen ebenso die Träger der Einrichtungen in der Verantwortung für Qualitätsentwicklung, das LJA beschreibt auf diese Frage bezogen eher allgemein die Verantwortungen eines Trägers.

Das Jugendamt selbst stellt sich als verantwortlich für das Projekt „Umbau statt Ausbau“ und nicht für die Umsetzung von Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen dar („...wir sind immer davon ausgegangen, dass die...die Umsetzung oder die Darstellungen der Qualität der Arbeit erstmal vorrangig auch ne Funktion hat, die innerhalb der Einrichtung oder des Trägers gelöst werden muss.“, 23-26).

Das Jugendamt selbst setzt keine Aspekte von Qualitätsentwicklung um („...des Jugendamt hat für sich selber keinen direkten Auftrag, Qualität zu entwickeln.“, 72-73). Dass das Jugendamt auf die Einrichtungen Druck ausübt bemerkt die DV.

Sehr interessant erscheint hierzu die Antwort aus dem Stadtjugendamt: „Also ganz konkret auch jetzt bezogen auf des Projekt Umbau statt Ausbau, wenn ne Einrichtung flexibilisiert und sozialraumorientiert des Leistungsangebot darstellt und wir wissen, die machen des auch, dann sind wir auch bereit sozusagen über die die Richtwerte der Heimaufsicht zum Beispiel Personal zu geben - ist zwar nicht viel aber immerhin oder Praktikanteneinsatz oder sonstiges Entgegenkommen. Von dem her gesehen spielt Qualität schon ne Rolle vor allem wenn des ne Sache ist die zwischen Stadtjugendamt und Einrichtung auch abgestimmt ist und des als gemeinsames Interesse formuliert worden ist. Des schwierige ist natürlich, wenn ne Einrichtung was macht, des jetzt nicht unserem Interesse entspricht und wo wir auch nicht erkennen können, wem es schlussendlich dienen soll.“, 207-244.

Das Landesjugendamt beschreibt seine Aufgaben ähnlich wie das Jugendamt. Dabei beziehen sich diese nicht speziell auf Qualitätsentwicklung. Es werden durch Empfehlungen Standards gesetzt sowie Fachwissen multipliziert. Das LJA setzt Elemente von QE um („Mir... ham im Zuge unserer Verwaltungsreform intern aber auch der gesamten bayerischen Staatsverwaltung ausgehend von Schwachstellenanalysen auch unsere Geschäftsfelder und Aufgabenbereiche sortiert und geschaut was Optimierungsmöglichkeiten gibt.“, 558-562).

Auch von Seiten des Dachverbandes werden vorrangig die eigenen Aufgaben beschrieben, dabei nicht speziell für Qualitätsentwicklung: „Also ich selber versuch halt Fachtagungen, geh auf Kongresse und sonst was, also ob was Interessantes dabei ist, was eben auch zur Qualitätsverbesserung beitragen kann. Dann versuch ich des eben über des Instrument einer Arbeitstagung oder Informationsveranstaltung oder wie auch immer, hier wieder einzubinden. Also des multiplizieren von Wissen.“, 271-275.

Die Geschäftsstelle der Entgeltkommission beschreibt bei der Aufgabenverteilung, dass momentan niemand hier die Verantwortung für Qualitätsentwicklung übernimmt oder anschiebt: „Aber des ist jetzt kein Thema, was jetzt momentan von irgendjemanden als dringlich – also wir merkens zumindest nicht.“, 224-225.

K10: eigene Ausbildung	LJA	JA	Entg.	DV
keine Vorbereitung		X	X	

Bemerkung:

Nur im LJA und JA wird zur eigenen Ausbildung für Qualitätsentwicklung berichtet; beide Befragte geben „keine Vorbereitung“ zur Qualitätsentwicklung an.

K11: theoretische Publikationen	LJA	JA	Entg.	DV
Thema bei Fortbildungen wieder im Hintergrund				X
immer weniger besuchen Fortbildungen allgemein im sozialen Bereich				X

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.2 Die Auswertung des Umfeldes

Bücher verwirrend/wenig hilfreich	X		X	X		X
„Welle“ der Publikationen kritisch	X		X	X		X

Bemerkungen:

Übereinstimmend benennen die Umfeldakteure, dass Bücher zur Qualitätsentwicklung verwirrend und kaum empfehlenswert seien und diese Modeerscheinung sehr kritisch gesehen wird.

Im Dachverband wird erwähnt, dass diese Thematik bei Fortbildungen wieder im Hintergrund sei. („...also im Grunde genommen ist das seltsam, weil ich hatte schon Sorge, dass sie zu den Fachthemen gar nicht mehr kommen. Das war wirklich mal eine Zeit, wo nur noch Management boomte und die Fachfortbildungen danieder lagen. Und jetzt hab ich so das Gefühl, dass der Zulauf zu Fachfortbildungen wieder eher zunimmt. Zugunsten einer Abnahme von Management.“, 169-173)

K12: Veränderungen für die Einrichtungen	LJA	JA	Entg.	DV
Einsparungen und deren Auswirkungen		X	X	X
fehlende Fortbildungsmöglichkeiten				X
Kinder- und Jugendhilfebereich verliert viel an seiner Qualität				X
Zweifel an Leistungserbringung	X		X	
Zweifel an Notwendigkeit des Konzeptes	X		X	
steigender Legitimationsdruck	X			
steigender Modernisierungsdruck	X			
Existenzängste			X	X
HPT-Konzept verändert sich (Flexib., Sozialr.)	X	X	X	
QE muss zurückstehen			X	X

Bemerkungen:

Sehr zahlreiche Antworten von allen Akteuren finden sich bei der Kategorie zu den Veränderungen für die Einrichtungen. Zum einen beschreiben JA, Entgelt und DV die Einsparungen und deren Auswirkungen (z.B. DV: „...dass man sagen kann, dass die Qualität den Bach runtergehen wird, die werden die Standards nicht halten können, weil die ...Entgelte einfach nicht mehr reichen. Und so Dinge, was Besonderes mit den Kindern und Jugendlichen, das Personal dafür, wenn das alles wegfällt – also das ist auch ein Stück Qualität.“, 216-219 oder JA: „Und das ist natürlich schwierig, weil, weil die Einrichtungen natürlich schon sehen, dass bestimmte sozusagen auch jetzt schon gemachte Einsparungen in der Praxis natürlich mehr Arbeit bedeuten, mehr Belastung und unter Umständen andere Öffnungszeiten.“, 337-340)

Zweifel an der Leistungserbringung in Heilpädagogischen Tagesstätten werden im LJA und in der Geschäftsstelle der Entgeltkommission geäußert (LJA: „Und mir ham den Verdacht bei den teilstationären Einrichtungen, dass da wenn man sich die Entgeltvereinbarungen anschaut und wenn man sich die Betreuungszeiten anschaut, dass die ned unbedingt in am Verhältnis stehen, dass man das verantworten könnte. Zum Teil ist es ne Kindertagesstättenbetreuung weil's halt nix anders gibt. Zum Teil – des muss ich ehrlicher Weise scho dazu sagen – werden da Kinder gehalten, aufgefangen, bewirtschaftet die im Grunde genommen in ne vollstationäre Unterbringung müssten oder in ne therapeutische Behandlung bei der GKV.“, 140-147 oder bei Entgelt: „...dass eine Einrichtung die seit Jahren in der Leistungsbeschreibung von 11.00 bis 16.00 Uhr drin hat, dass man da hin kommt und feststellt, ja Moment, die haben ja erst um viertel nach zwölf Schule aus hat, am Donnerstag hat keiner vor eins aus. Also wieso sollen wir zu der Zeit schon einen Sozialpädagogen oder eine Erzieherin schon beschäftigen.“, 354-357).

Ebenso wird im LJA und in der Entgelt bezweifelt, ob das Konzept der Heilpädagogischen Tagesstätte notwendig ist (z.B. LJA „...aber sonst gibt's eigentlich

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.3.2 Die Auswertung des Umfeldes

kaum an signifikanten Unterschied zwischen einer die nach 32 und einer die nach 35a arbeitet. Und des find ich schon bemerkenswert. Mir ham eine unübersichtliche, chaotische Szene, die historisch gewachsen ist, die jetzt wenn sie überleben will, neu fachlich ausgerichtet werden muss.“, 303-306).

Der zunehmende Legitimationsdruck wird im LJA angesprochen: „Und wenn’s uns nicht gelingt in der Ausführung, den neuen, na, neu sinds ja nimmer, unter den neueren Ausführungen unter Beweis zu stellen, wofür ma unser Geld ausgeben und dass da nachweislich gute Arbeit geleistet wird, dann wird der Legitimationsdruck nicht nachlassen. Der wird eher noch stärker.“, 289-292.

In der Geschäftsstelle der Entgeltkommission („Also es ist eine furchtbare Angst, sich auf die Basics runterkürzen zu lassen...“, 462) und im Dachverband („Und die Mitarbeiter, die halten zam in den Einrichtungen. Also die Angst vor Arbeitslosigkeit wird ja auch immer größer und die werden sich massiv anstrengen.“, 371-373) wird die Existenzangst in den Einrichtungen wahrgenommen. In den Aussagen der Geschäftsstelle der Entgeltkommission wird dies noch deutlicher: „Natürlich vom Jugendamtssseiten sagt man, wir haben 1000 HPT Plätze und davon sind 200 zu viel und jetzt müssen wir schauen, wie wir die 200 Plätze sozialverträglich abbauen. Und die 800 wollen wir halten und da eine gute Qualität halten.“, 325-327.

Auch das HPT-Konzept verändert sich: „Also im HPT-Bereich da geht’s jetzt zwar um die fachlichen Empfehlungen, des ist grad wesentlich mehr Thema, da geht’s um Flexibilisierung, Platz-Sharing, da geht’s um die Frage wegzukommen von den 2,0 Fachkräften, also ich glaube nicht, dass da momentan das Thema QE da eine besonders große Rolle spielt ehrlich gesagt.“, Entgelt, 206-209. Ebenso werden diese Veränderung im Landesjugendamt und Jugendamt wahrgenommen (z.B. JA: „Und auch - es gibt ein Rahmenkonzept zur Flexibilisierung und zu Sozialraumorientierung der teilstationären Einrichtungen ... des ist unsere Grundlage um die Qualität auch in diesem Bereich ...zusammen mit den Trägern weiterzuentwickeln und umzusetzen.“; 15-18.)

Dass Qualitätsentwicklung aus diesen Gründen zurückstehen muss stellt nicht nur MA1 in der Geschäftsstelle der Entgeltkommission fest (siehe oben), sondern auch die Vertreterin des Dachverbands. („...und wenn jetzt hier Rahmenbedingungen dahingehen, immer enger werden, dass also weniger Geld zur Verfügung steht, dass die Leute nicht mehr in Fortbildungen gehen können, also dass die Träger so eng kalkulieren müssen, dann fürchte ich allerdings, dass man von QS überhaupt nicht mehr sprechen muss. Es geht dann noch zwei Jahre gut, wenn die Leute nicht mehr in Fortbildungen oder sonstige Möglichkeiten haben, dann wird man des nicht gleich merken. Aber irgendwann wird sich des rächen.“, 40-45).

K13: Veränderungsbedarf	LJA	JA	Entg.	DV
öff. Seite: klare (finanzielle) Zuständigkeiten	X			
keiner bei der Zusammenarbeit				X
mehr Vertrauen in die Einrichtungen			X	
Bereitschaft, den Einrichtungen Zeit für gute Qualität zu geben			X	
bessere Planungs- und Steuerungskompetenz	X			X
Annäherung des Entgeltverfahrens an Sozialentgeltkommission				X
Transparenz gegenüber den Einrichtungen			X	
Einrichtungen: überzeugende Dokumentation der Leistung	X		X	
nur notwendige Dokumentationen anfertigen	X			X
offene Darstellung dessen, was nicht mehr geht				X
mehr eigenes Hinterfragen			X	
konkrete Ziele benennen können			X	X

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.2 Die Auswertung des Umfeldes

mehr Vertrauen in die öff. Seite				X		X
Transparenz gegenüber öff. Seite				X		X
Träger: mehr in die Verantwortung	X					
keine Veränderung bei der Zusammenarbeit nötig			X			X
Ausb.: kein Schwerpunkt i. d. Ausb.						X
mehr Vermittlung der gesetzliche Grundlagen			X			
im Aufbaustudiengang						X
berufspolitische Ausbildung nötig				X		
Aufgab.: Einrichtungen in der Verantwortung lassen						X
Schule mehr in die Verantwortung für Qualität	X	X				
JA übernimmt Kontrollfunktion über Träger / Einrichtungen				X		
Eltern / Kinder: mehr in die Verantwortung	X	X				
mehr Formen der Beteiligung		X	X			
allgemein: mehr Leistungsorientierung	X					
Kosten-Nutzen Relation sehen		X				
weniger Profitdenken	X	X				
Sozialraumorientierung	X					
zeitgeistlichen Entwicklung entgegenwirken	X	X				
berufsethischen Standpunkt der SA zur Entwicklung	X					
mehr Katamneseforschungen	X					X
richtige, fundierte Messungen der Ergebnisqualität						X

Bemerkung:

Der Veränderungsbedarf – dabei nicht zwingend auf Qualitätsentwicklung allein bezogen – wird sehr vielfältig von den Umfeldakteuren beschrieben.

Das LJA wünscht sich, dass auf **öffentlicher Seite** die Zuständigkeiten, vor allem die finanziellen, geklärt werden. MA1 der Entg. nennt die Notwendigkeit, dass die öffentliche Seite mehr Vertrauen in die Einrichtungen haben müsse („Dazu gehört eine gewisse Offenheit und dazu gehört natürlich auch ein gewisse Bereitschaft der Kostenträger auch mal still zu halten, wenn vielleicht einmal aus Personalwechsel und sonstigen Gründen die Qualität mal nicht so ist, wie des erwartet ist. Da herrscht zu viel Angst, dass man dann schlechter belegt wird und da mit Konsequenzen rechnen muss.“, 309-313).

Eine bessere Planungs- und Steuerungskompetenz auf öffentlicher Seite wünschen sich das LJA und MA2 der Geschäftsstelle der Entgeltkommission. (LJA: „Also des ist eine Steuerungsverantwortung der Kinder- und Jugendhilfe und des sieht einfach so aus von der Strukturqualität der Jugendämter, dass die...Fallbelastung aber auch die Qualifikation der dort beschäftigten Profis zu wünschen übrig lässt um die die Potenz dieser Steuerungsfunktion tatsächlich auszuführen. Also da wird viel Geld durch den Kamin geschossen, weil ma ned gscheid plant, weil ma ned gscheid steuert und hinschaut.“, 121-126 und Entgelt: „Des ist auch mit Personal im Jugendamt verbunden, des gar nicht vorhanden ist, wie will man so was dann steuern.“; 342-343).

Auf Seiten der **Einrichtungen** wird von zwei Umfeldakteuren (LJA, Engelt) gefordert, dass die Einrichtungen überzeugend ihre Leistungen dokumentieren müssen und nur notwendige Dokumentationen anfertigen. „Es gewinnt nicht der bei uns in der Zusammenarbeit, der den dickeren Hochglanzprospekt hat. Also dagegen hat man ja inzwischen eine gewisse Allergie entwickelt. Die Entgeltkommissionen werden ja auch zugschissen mit Papier, mit Schriftsätzen ohne Ende und da müsst ma sich halt auch mal verständigen auf des Notwendige und des Machbare und auf des, was dann nicht mehr notwendig ist. Weil die Tendenz, je stärker der Druck ist desto spitzer wird der Griffel gespitzt und desto mehr Papier wird entworfen, die ist nicht von der Hand zu weisen. Und ich weiß nicht, inwieweit des immer der Wahrheitsfindung dient.“, LJA, 487-494. „Also ich tu mir schon hart, wenn ich eine Leistungsbeschreibung lesen muss,

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.3.2 Die Auswertung des Umfeldes

aber wenn ich jetzt seitenlange Sätze bekomme wird es einfach ein Problem. Des muss man auch kürzer und griffiger formulieren. Ich als Verwaltungsbeamter, nicht aus dem Bereich eben bin, aber dass ich jetzt so sämtliche Feinheiten von der Sozialpädagogik kenn, das kann ich nicht.“, 295-264

Konkrete Ziele benennen zu können, nennen beide Befragten aus der Geschäftsstelle als notwendige Veränderung in den Einrichtungen. („Also wie gesagt, wir bräuchten erstmal eine Leistungsbeschreibung wo Ziele klar genannt sind, die ich auch nachvollziehen kann, die ich auch messen kann.“, 53-54 oder auch „Konkrete Ziele wie ein Schulabschluss, Bestehen der Klasse oder so... Des schreiben die wenigsten so konkret rein.“, 305-306)

Ebenfalls zwei Nennungen, jeweils in der Geschäftsstelle der Entgeltkommission und im Dachverband, haben die Antworten, dass mehr Vertrauen in die öffentliche Seite von den Einrichtungen aus notwendig sei (Entgelt: „Also ich glaub im Grunde braucht es mehr Vertrauen, solche Sachen auch zu thematisieren.“, 316-317) und auch, dass mehr Transparenz gegenüber der öffentlichen Seite wünschenswert sei (DV: „Also Qualität hat auch was damit zu tun, dass man ehrlicher werden muss. Also man muss das jetzt auch mal darstellen, was nicht mehr geht“, 284-285).

Bei den freien **Trägern** wird zweimal genannt (JA, DV), dass die Zusammenarbeit mit diesem nicht veränderungswürdig sei. Mehr in die Verantwortung will das LJA die Träger nehmen, dabei nicht ausschließlich für Qualitätsentwicklung. („Seitens der freien Träger würd man uns mehr strukturelle Verantwortungsbereitschaft wünschen...“ LJA, 620-621).

Zu notwendigen Veränderungen in der **Ausbildung** finden sich nur drei vereinzelte Antworten. Zum einen sollte eine stärkere berufspolitische Ausbildung möglich sein (Entgelt: „Wie gesagt, es gehört dazu, sicher gehört da erst mal dazu, den Studenten ein gewisses Selbstbewusstsein zu vermitteln, was es ihnen ermöglicht, das eigene Tun auch zu hinterfragen.“, 367-369), ebenso die gesetzlichen Grundlagen stärker vermittelt werden (JA: „Weil ich stell halt fest, dass es häufig erstmal so ist, dass die Basics, also sprich was will der Gesetzgeber, was sind sozusagen in welchem Rahmen, welche Spielräume gibt's denn überhaupt. Also da ist sehr wenig Wissen vorhanden.“, 348-350). Qualitätsentwicklung vertieft in der Ausbildung möchte die Vertreterin des Dachverbandes nur im Rahmen eines sehen.

Bei den **Aufgaben** für Qualitätsentwicklung sollen laut DV die Einrichtungen in der Verantwortung bleiben, das LJA setzt hier den Schwerpunkt, dass auch die Schulen ihre Aufgaben mehr erfüllen müssten. Die Geschäftsstelle der Entgeltkommission äußert, dass die öffentliche Seite hier eigentlich mehr Kontrollfunktion haben müsste. („Wenn wir die Transparenz hätten, dann sollte eigentlich das Jugendamt dem Träger sagen, da und da sind Mängel und der müsste dann eventuell den Leiter rausschmeißen, weil der dafür nicht Sorge getragen hat. Aber die Transparenz haben wir nicht, die fürchten auch die Träger.“, 422-425)

Im LJA besteht der Wunsch allgemein – also nicht speziell für Qualitätsentwicklung – , die **Eltern und Kinder** mehr zu beteiligen, auch im JA werden mehr Formen der Beteiligung in den Einrichtungen gefordert.

Vor allem im LJA werden **allgemein notwendige Veränderungen** thematisiert. Die stärkere Leistungsorientierung von allen Beteiligten, das geringere Profitdenken auf allen Ebenen oder der zeitgeistlichen Entwicklung dahingehend entgegenzuwirken, werden hier zum Beispiel genannt. Die Durchführung von Katamneseuntersuchungen in der Kinder- und Jugendhilfe werden dabei neben der Erwähnung im LJA auch auf Seiten des Dachverbands als notwendige Veränderung beschrieben.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung
2.5.3.2 Die Auswertung des Umfeldes

K14: Wünsche Umweltakteure nach Veränd.	LJA		JA	Entg.		DV
öff. Seite: wünscht kostengünstige Hilfen				X		
wünscht schnelle Unterbringung				X		
wünscht Innovationen voranbringen						X
Träger: wünschen finanzielle Deckung				X		
wünschen Ruhe				X		
HPTs: halten am Alten fest	X		X	X		
verändern, flexibilisieren Konzept von HPT	X		X	X		
wünschen Sicherheit			X			
wünschen Zuverlässigkeit und Unterstützung durch öff. Seite			X			
Eltern / Kinder: wollen sich verstanden und gehört fühlen			X			

Bemerkung:

Nur sehr wenige Wünsche der anderen Akteure für Qualitätsentwicklung werden von den Befragten genannt. Die HPTs werden hier zum einen so eingeschätzt, dass sie am Alten fest halten, zum anderen aber auch, dass sie bereit seien für Veränderungen. Die Vertreter der öffentlichen Seite sind sich in den Antworten ähnlich. Z.B. dazu das JA: „Weil es da ganz unterschiedliche – da tauchen bei mir ganz unterschiedliche Einrichtungen auf. Einrichtungen wünschen sich, also wenn sie in diesem Prozess gehen, wünschen sich natürlich klar eine gewisse Sicherheit, dass dieser Prozess auch vom Jugendamt entsprechend unterstützt wird und dass Zusagen, die wir ihnen geben auch bezüglich der Ausstattung auch tatsächlich von uns eingehalten werden. Andere Einrichtungen versuchen natürlich uns eher zu überzeugen, dass das was bisher war, doch schon hoch qualitativ war, und das war doch jetzt schon 30 Jahre so und...versuchen eher uns zu überzeugen, dass diese ganze Form von Veränderungen und Entwicklungen nicht das Richtige ist und dass die Lösung eigentlich ist, dass die Stadt mehr Geld zur Verfügung stellen muss.“, 322-331.

K15: Organisationsstruktur	LJA		JA	Entg.		DV
Verantwortlichen für QE				X		
QE kann in jeder Org funktionieren						X

Bemerkung:

Nur zwei Antworten treffen auf diese Kategorie der Voraussetzungen in der Organisationsstruktur zu. Einen Verantwortlichen sieht die Entg. für notwendig, dass Qualitätsentwicklung in jeder Organisation funktionieren kann, stellt die DV fest.

K16: sinnvolles QE-Konzept	LJA		JA	Entg.		DV
regt fachliche Diskussionen über Prozessstandards an						X
kennt Strukturen des Umfeldes	X					
Beteiligung, Mitwirkung MA entscheidend			X			
realistisches Konzept	X					
Evaluation	X					
ständige Weiterentwicklung			X			X
einfache Instrumente	X					
Eltern/ Kinder müssen davon profitieren			X			
MA müssen davon profitieren			X			
Kernarbeit bleibt im Mittelpunkt	X					
QE in allen Bereichen			X			X

Bemerkung:

Wenn es um ein sinnvolles QE-Konzept geht, stimmen nur die Antworten zweier Umfeldakteure (JA und DV) in zwei Fällen überein: es muss eine ständige Weiterentwicklung möglich sein und in allen Bereichen stattfinden.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.3.2 Die Auswertung des Umfeldes

Die Geschäftsstelle der Entgeltkommission gibt an, dass sie noch nicht genau festgelegt hätten, was eine gute Qualitätsentwicklungsvereinbarung kennzeichnen würde („Ja, wie gesagt, da sind wir auch noch nicht so weit, weil unsere Vorstellung ist erst mal was in der Leistungsbeschreibung drin steht und des wäre dann eben – des Wesentliche sind für mich die Ziele, dass die klar definiert werden, was getan wird, in welchem Umfang von welchen Leuten um diese Ziele zu erreichen. In der QE-Beschreibung solls darum gehen, dieses Ganze zu messen, Verfahren zu entwickeln, Aufenthaltsdauer, was weiß ich, ob ich die Ziele erreicht habe oder nicht.“, 248-253).

Die Beteiligung der MitarbeiterInnen wird nur von Seiten des JA genannt. Die Antworten sind insgesamt sehr vereinzelt und sprechen jeweils andere Schwerpunkte an. Das LJA will einfache Instrumente, Evaluation, die Kernarbeit im Mittelpunkt sowie die Strukturenkenntnis einer guten Qualitätsentwicklung.

Das Jugendamt hebt die Mitarbeiterbeteiligung hervor sowie, dass Mitarbeiter und Eltern bzw. Kinder von Qualitätsentwicklung profitieren müssen.

Die fachliche Diskussion, hier über Prozessstandards, spricht nur die DV an.

K 17: Voraussetzungen	LJA	JA	Entg.	DV
zeitliche Ressourcen				
finanzielle Ressourcen		X	X	
erfasst alle Prozesse		X		
externe Unterstützung / Überprüfung	X		X	
Unterstützung/Interesse vom Träger	X			X
Motivation der MA	X			
Offenheit der MA			X	
Bereitschaft für Veränderung	X			
alle Akteure übernehmen ihre Aufgaben	X			
Projekt "Umbau statt Ausbau" als notwendige Rahmenbedingung für QE		X		

Bemerkung:

Die finanziellen Ressourcen als Voraussetzung, dabei auch allgemein für qualitativ gutes Arbeiten in der Kinder- und Jugendhilfe, werden im LJA und im JA angesprochen (LJA: „Rechtfertigt des wirklich die Kosten. Wenn ich die Kosten seh, steht des im Verhältnis zum Nutzen. Aber auch in allen Bereichen. Und wenn der Bedarf da ist, dann muss auch das Geld da sein.“, 612-614 und im JA: „...und wie ist dieser Spagat zwischen finanziellen Engpässen und Anspruch - auch Qualität kann man natürlich nicht zum Nulltarif machen, ist auch klar. Wie dieser Spagat zu bewältigen ist, des wird wahrscheinlich genau die Form sein, die auch für unser Projekt so ganz wichtig ist.“, 306-309).

Eine externe Unterstützung bzw. Überprüfung der Qualitätsentwicklung sehen Herr Y im LJA und MA1 in der Geschäftsstelle der Entgeltkommission als Voraussetzung an.

Das Interesse, die Unterstützung vom Träger wird im DV aber auch im LJA angeführt (DV: „Also die, die ich beraten hab, die hab ich alle in die Richtung beraten, wirklich unter Einbindung aller, weil sonst hat des überhaupt keinen Sinn, auch die Vorstände, auch ehrenamtliche Vorstände müssen da mit dabei sein.“, 73-75 oder LJA: „...da wären die Träger gefordert, die natürlich a die entsprechenden Umsetzungsbedingungen schaffen müssen für ihre Einrichtungen und des dortige Personal...“, 136-138).

Das Jugendamt spricht davon, dass die Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung jetzt gegeben wären: „Also ich glaube, dass die Rahmenbedingungen jetzt eigentlich gegeben sind. Also die Rahmenbedingungen wären jetzt noch mal diese ganzen Entgeltgeschichten, die Rahmenbedingungen sind sozusagen dieses Rahmenkonzept für des Projekt Umbau statt Ausbau.“, 300-303.

Anhand einer Zusammenfassung der Ergebnisse der Analyse des Umfeldes sowie eines Vergleiches mit den Aussagen in den Einrichtungen ergeben sich Schlussfolgerungen sowie weiterführende Fragen, die in den folgenden Erkenntnissen aufgeführt sind.

2.5.3.3 Die Erkenntnisse der Umfeldauswertung

Auf der Grundlage der Einzelanalysen sowie der Themenmatrix der Befragten im Umfeld kann man eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Auswertungsschritte erstellen.

1. Zusammenfassung der Ergebnisse

Zur Umsetzung eines Konzeptes von QE:

1. Die Umfeldakteure sind kaum interessiert an den Konzepten von Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen und sind über deren Umsetzung nicht informiert.

Zur Rolle der Eltern und Kinder bei QE:

2. Die Eltern und Kinder sind aus Sicht der Umfeldakteure zu wenig beteiligt, nicht nur an der Qualitätsentwicklung. Das Jugendamt hat aber auch kein eigenes Modell der Elternbeteiligung bzw. der Kinderbeteiligung, um Rückmeldungen von ihnen zu erhalten.

Zu den Auswirkungen der QE:

3. Qualitätsentwicklung ist für die Umfeldakteure keine neue, unbekannte Methode. Sie gibt Klarheit und Transparenz, man weiß welche Einrichtungen existieren, kann daher schneller vermitteln und weiß auch besser, wie und was in den Einrichtungen gearbeitet wird.

Zu den Erwartungen an QE:

4. Die befragten Umfeldakteure haben wenig eigene Erwartungen an Qualitätsentwicklung und haben sich anscheinend mit der Thematik noch wenig auseinandergesetzt.
5. Vom Dachverband, also von der freien Seite, wird erwähnt, dass die Diskussion über Qualitätsentwicklung aufgrund der geplanten Einsparungen eine Farce sei.
6. Die Erwartungen der Träger und Einrichtungen und deren Einstellungen zur Qualitätsentwicklung werden von Seiten der Geschäftsstelle der Entgeltkommission sehr negativ beschrieben.

Zur Zusammenarbeit mit den Einrichtungen:

7. Die Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Seite und den Trägern findet in Gremien statt. Sie wird kaum konkret beschrieben, auch wenn das Jugendamt nach eigenen Aussagen großen Wert darauf legt.

Zur Rolle der Umfeldakteure für QE:

8. Das Jugendamt spielt für Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen keine Rolle, beteiligt sich nicht und übernimmt auch keine Verantwortung. Es sieht keine Notwendigkeit, hier Veränderungen vorzunehmen.
9. Das Jugendamt hat klar die Priorität auf das Projekt „Umbau statt Ausbau“ gelegt.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.3.3 Die Erkenntnisse der Umfeldauswertung

10. Qualität hat nach Ansicht des Jugendamtes nicht nur etwas mit der Schaffung neuer Planstellen zu tun. Mit dem Bestehenden muss im Moment das Beste geschaffen werden.
11. Eine Zertifizierung einer Einrichtung erhält vom Umfeld wenig Anerkennung und wird nicht als Garant von Qualität verstanden.
12. Das Jugendamt nimmt die eigene Belegungsmacht, die sich nach der Kooperationsbereitschaft hinsichtlich des neuen Projektes richtet, sehr deutlich wahr.

Zur Rolle des Hilfeplanverfahrens für QE.

13. Das Hilfeplanverfahren und seine Bedeutung sind unklar. Das Jugendamt sieht es als Möglichkeit der Qualitätsentwicklung, die Geschäftsstelle der Entgeltkommission bewertet es als hierfür nicht ausreichend bzw. nicht in allen seinen Funktionen umsetzbar.

Zur Rolle der QE in der Entgeltverhandlung:

14. In der Verhandlung spielt Qualitätsentwicklung keine Rolle. Es herrscht Stillstand in der Entwicklung einer einheitlichen QE-Beschreibung.
15. Die eigentliche Funktion der Verhandlung, nämlich nach Qualität und Leistung Einrichtungen zu beleben, kann nicht greifen. Der Entgeltkommission fehlen die Informationen, wie die Angebotsunterlagen durch das Jugendamt bewertet werden. Das Jugendamt macht die Bewertung von der Umsetzung des Projektes abhängig. Zwischen der Geschäftsstelle der Entgeltkommission und dem Jugendamt findet darüber ein geringer Austausch statt.

Zur den Publikationen und Fortbildungen:

16. Die Publikationen werden von den Umfeldakteuren als wenig hilfreich und sehr kritisch gesehen.

Zu den Verantwortlichen für QE:

17. Die Verantwortung für Qualitätsentwicklung liegt aus Sicht der befragten Umfeldakteure in den Einrichtungen selbst.
18. Die Aufgabenverteilung wird meist losgelöst von der Qualitätsentwicklung beschrieben und bezieht sich allgemein auf die Kinder- und Jugendhilfe. Für Qualitätsentwicklung übernehmen die Umfeldakteure keine Funktion, es scheint sich dafür niemand intensiv einzusetzen (vgl. Entgelt)

Zu den Veränderungen für die Einrichtungen neben QE:

19. Die zahlreichen Veränderungen für die Einrichtungen, gerade im teilstationären Bereich, lassen die Qualitätsentwicklung in den Hintergrund rücken.

Zum Veränderungsbedarf für QE:

20. Die notwendigen Veränderungen für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung werden mehr auf Seiten der Einrichtung gesehen, aber auch die öffentliche Seite wird kritisch betrachtet. Das Jugendamt gibt nur wenig Antworten. Veränderungsbedarf auf Seiten der Träger wird kaum wahrgenommen und dies eventuell deswegen, da diese in den Antworten oft mit den Einrichtungen gleich gesetzt werden.

Zur Zusammenarbeit mit anderen Umfeldakteuren für QE:

21. Die Wünsche anderer Umfeldakteure werden durch die Befragten kaum benannt. Es fehlt an intensivem Austausch und Interesse an den anderen Akteuren.

Zu den Voraussetzungen für QE:

22. Bei der Frage nach Voraussetzungen für erfolgreiche Qualitätsentwicklung und einem geeigneten Modell werden wenig konkrete Angaben gemacht. Hier herrschen Vorstellungen, was Qualitätsentwicklung alles können sollte, aber wie es konkret umgesetzt werden kann, wird nicht deutlich.

2. Vergleich der Ergebnisse im Umfeld und in den Einrichtungen

Vergleicht man nun diese Aussagen im Umfeld mit den Erkenntnissen der Analyse der Einrichtungen, so lassen sich Ähnlichkeiten in den Aussagen, aber auch Unterschiede erkennen.

Die Antworten der Umfeldakteure weisen – ebenso wie die in den Einrichtungen – eine **große Streuung** auf und kennzeichnen sich durch ihre Vielfältigkeit. Dies lässt darauf schließen, dass auch im Umfeld der Kenntnisstand sehr verschieden ist und mit Thematik der Qualitätsentwicklung unterschiedlich umgegangen wird.

Zunächst bestätigt sich die Aussage vieler Befragter in den Einrichtungen, dass die Verantwortung für Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen selbst angesiedelt sei. Keiner der Umfeldakteure sieht sich für Qualitätsentwicklung in der Verantwortung und diese geben auch selbst an, dass nur in den Einrichtungen die Aufgaben dafür übernommen werden. **Die Umfeldakteure übernehmen also keine tragende Funktion für die Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen.**

Die eigenen Erwartungen an Qualitätsentwicklung zu benennen fällt allen Befragten schwer. Ebenso wie die MitarbeiterInnen in den Einrichtungen sind auch die Vertreter der öffentlichen Seite und des Dachverbands kaum in der Lage, eigene Annahmen, Befürchtungen oder Hoffnungen konkret zu formulieren.

Trotz Gremienarbeit, trotz Arbeitskreise – es fehlt nicht nur auf der Seite der Einrichtung an zahlreichen Informationen über die anderen Akteure der Kinder- und Jugendhilfe, sondern auch auf Seiten der Befragten im Umfeld der Einrichtungen. **Ein nachhaltiger, sinnvoller Austausch über Qualitätsentwicklung scheint mit zu den nicht gelösten Aufgaben zwischen den Beteiligten zu zählen.**

Eltern und Kinder spielen eine untergeordnete Rolle in der Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen. Nicht nur diese Tatsache bemängeln die Umfeldakteure, auch allgemein seien Eltern und Kinder zu gering beteiligt. Im Gegensatz zu den Antworten in der Einrichtung wird verstärkt darauf hingewiesen, dass dabei Änderungsbedarf bestehe.

Die Träger der Heilpädagogischen Tagesstätten werden in den Aussagen der Befragten der öffentlichen Seite und des Dachverbandes meist mit den Einrichtungen selbst gleichgesetzt. Eine scharfe Trennung der Begriffe „Träger“ und „Einrichtung“ war in der Umfeldanalyse so kaum möglich. Trotz dieser Vermischung werden **Verantwortungsbereiche der freien Träger der Einrichtungen für Qualitätsentwicklung von allen Befragten eher zögerlich genannt.**

Nur von einzelnen befragten MitarbeiterInnen in den Einrichtungen werden der **Dachverband und das Landesjugendamt** erwähnt. Vergleicht man dies nun mit den Aufgaben des Dachverbandes und des Landesjugendamtes für Qualitätsentwicklung,

wie sie diese selbst beschreiben, so bleiben deren Tätigkeiten in den Einrichtungen tatsächlich **kaum spürbar**.

Für die Einrichtungen spielt die öffentliche Seite eine unerhebliche Rolle für Qualitätsentwicklung. Dies lässt sich, vor allem aufgrund der Aussagen im Jugendamt, das hier keine konkreten Aufgaben für sich wahrnimmt, so auch bestätigen. Ebenso stimmen die Äußerungen der befragten MitarbeiterInnen hinsichtlich der Vorrangigkeit anderer Projekte im Jugendamt mit denen des Jugendamtes selbst überein, dass das **Projekt „Umbau statt Ausbau“ im Mittelpunkt** stellt und seinen Beitrag zur Qualitätsentwicklungsdiskussion leistet.

Die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern findet im Rahmen der Gremienarbeit statt, die für die öffentliche Seite durch das Projekt „Umbau statt Ausbau“ einen besonderen Stellenwert einnimmt. Der Vertreter des Jugendamtes gibt an, großen Wert auf die Zusammenarbeit mit den Einrichtungen und freien Trägern zu legen. Innerhalb der Einrichtungen werden dieses Interesse und diese Kooperation aber nicht wahrgenommen. **Themen der Zusammenarbeit sind dabei nicht die Qualitätsentwicklung,** **die nach §§78a ff. SGB VIII in den Einrichtungen stattfinden muss,** sondern die Qualitätsentwicklungsmaßnahmen, die das Jugendamt durch das Projekt „Umbau statt Ausbau“ mit Vertretern der freien Träger auch für die Heilpädagogischen Tagesstätten vereinbart hat. Man gewinnt den Eindruck, dass den befragten MitarbeiterInnen und Führungskräften eine klare Trennung dieser beiden Anforderungen an die Einrichtungen bezüglich Qualitätsentwicklung nicht bewusst ist. Der Bekanntheitsgrad des Projektes im Arbeitsfeld scheint dafür zu gering. Nur in Teilen seines Konzeptelements, etwa der Flexibilisierung des Angebotes, wird es erwähnt und in keinem Fall mit Qualitätsentwicklung in Verbindung gebracht.

Betrachtet man die Aussagen zur **Entgeltverhandlung** auf Seiten der Umfeldakteure, so wird deutlich, dass **Qualitätsentwicklung hier keine Rolle spielt.** Die Einrichtungen sind darüber nicht informiert, anscheinend auch nicht über den aktuellen Stand der Entwicklung einer Qualitätsentwicklungsbeschreibung. **Die meisten befragten MitarbeiterInnen schätzen die Qualitätsentwicklung nämlich in den Verhandlungen als entscheidend ein und betreiben Qualitätsentwicklung auch aus diesem Grund.** Die Aussage des Vertreters des Jugendamtes, dass Einrichtungen aufgrund ihrer Kooperation hinsichtlich des Projektes „Umbau statt Ausbau“ belegt werden, bestätigen, dass die Qualitätsentwicklungsvereinbarung kaum entscheidend ist.

Der zunehmende Druck auf die Einrichtungen, den viele Befragte in den Einrichtungen auch so wiedergegeben haben, wird durch die Aussagen der Befragten bekräftigt. Die Umfeldakteure gehen darauf sogar intensiver, mit drastischeren Beschreibungen ein, als dies die MitarbeiterInnen tun. **Die Annahmen, dass die Einsparungen im Vordergrund stehen, dass Qualitätsentwicklung keine große Rolle mehr spielen kann und es vorrangig auf die Veränderung des HPT-Konzeptes ankommt, werden durch die Aussagen der öffentlichen Seite bestätigt.** Die Interviews im Umfeld bekräftigen viele Annahmen im Arbeitsfeld, dass die Erwartungen der öffentlichen Seite an Qualitätsentwicklung vorrangig den Kostenaspekt betreffen.

Die Umfeldakteure können Publikationen zur Qualitätsentwicklung kaum empfehlen und betrachten diese sehr kritisch. Da dies ebenso auf Seiten der MitarbeiterInnen der Fall ist, drängt sich hier sehr stark die Frage auf, für welche

Zielgruppe diese Bücher geschrieben wurden, wo sie gelesen werden und auch Auswirkungen zeigen.

Sehen die Einrichtungen die öffentliche Seite am Zug, einige Dinge zu verändern, so sehen die Umfeldakteure die Einrichtungen vorrangig unter einem Veränderungsdruck. Aber auch die notwendigen Veränderungen auf der öffentlichen Seite werden von den Umfeldakteuren (selbstkritisch) reflektiert.

Blickt man auf die fehlenden Informationen in den Einrichtungen über die Entgeltverhandlung, über die Zusammenarbeit und über das Projekt „Umbau statt Ausbau“, das nicht mit einer Form der Qualitätsentwicklung in Verbindung gebracht wird, dann wird der Wunsch der MitarbeiterInnen und der Leitungskräfte nach mehr Transparenz durch die öffentliche Seite nachvollziehbar. **Auch auf der Seite der Umfeldakteure wird bemängelt, dass die Zusammenarbeit nicht von Vertrauen, Transparenz und Offenheit gekennzeichnet sei.** Thematisiert man die Zusammenarbeit über Qualitätsentwicklung, so lassen sich ebenso Rückschlüsse auf die allgemeinen Kooperationszusammenhänge ziehen. Hier besteht offensichtlicher Veränderungsbedarf, und nicht nur, damit Qualitätsentwicklung davon profitieren kann.

Die genannten Wünsche der Einrichtungen kann am ähnlichsten das Jugendamt richtig einschätzen. Die öffentliche Seite scheint sich einig darüber, dass die Einrichtungen hier sehr ungleich agieren. **Die einen sind starr und halten am Alten fest, die anderen modernisieren und verändern sich. Aufgrund der verschiedenen Eindrücke aus den Einrichtungen kann diese Annahme auch so bestätigt werden.**

Voraussetzungen für Qualitätsentwicklung, ein sinnvolles Konzept und Modell dieser, nennen die Befragten der öffentlichen Seite und auch die Befragte des Dachverbandes sehr differenziert. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch in den Einrichtungen. **Eine grundlegende Festlegung oder fachliche Einigung darauf, was gute Qualitätsentwicklung kennzeichnet, wie diese abläuft, hat noch nicht stattgefunden.**

Die Analyse des Datenmaterials, das im Umfeld der Einrichtungen gewonnen wurde, ist mit der Zusammenfassung entscheidender Ergebnisse beendet. Das gesamte Material ist somit gemäß dem beschriebenen Vorgehen im Ablaufplan schrittweise reduziert, strukturiert, verglichen und als Teilergebnisse nach den einzelnen Phasen erfasst worden. Die Resultate der einzelnen Phasen werden abschließend zusammengefasst und interpretiert.

2.5.4 Die Zusammenfassung der Ergebnisse

2.5.4.1 Die Überprüfung der Erkenntnisinteressen

Die Studie verfolgte bestimmte Erkenntnisinteressen, die in Form von vier Kernfragen zu Beginn festgehalten wurden:

5. **Wie, mit welchen Auswirkungen und unter welchen aktuellen Rahmenbedingungen wird Qualitätsentwicklung in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe umgesetzt?**
6. **Welche Rolle spielen die Umfeldakteure für Qualitätsentwicklung?**
7. **Wo wird der Veränderungsbedarf für Qualitätsentwicklung gesehen?**
8. **Was braucht es für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung in einer Kinder- und Jugendhilfeeinrichtung?**

Die Fragen werden aufgrund des gewonnenen Auswertungsmaterials beantwortet und abschließende Thesen formuliert. Darauf folgt die Überprüfung einer möglichen Übertragung der Thesen auf andere Bereiche der Kinder- und Jugendhilfe sowie der Kindertagesstätten.

1. Wie, mit welchen Auswirkungen und unter welchen aktuellen Rahmenbedingungen wird Qualitätsentwicklung in Einrichtungen umgesetzt?

Zur Umsetzung eines Konzeptes von QE:

Mit der Qualitätsdebatte und der Umsetzung von Qualitätsentwicklungselementen wird im Untersuchungsfeld sehr unterschiedlich verfahren. Es kristallisieren sich drei verschiedene Gruppen unter den analysierten Einrichtungen heraus: die Einrichtungen, die ein Handbuch erstellten und daran arbeiten, die Einrichtungen, die sich zertifizieren ließen und diejenigen, die ein einrichtungsspezifisches und kein systematisches Konzept von Qualitätsentwicklung umsetzen. **Keines der dargestellten Qualitätsentwicklungskonzepte konnte überzeugen.** Kernelemente der Qualitätsentwicklung, wie evaluative und reflexive Instrumente, werden offensichtlich vernachlässigt. Regelmäßige und systematische Formen der Überprüfung der eigenen Arbeitsbereiche beschreiben die Befragten nicht. Begriffe wie TQM, Controlling, Sozialmanagement, Qualitätszirkel, Prozessverantwortung etc. werden in der Praxis nicht verwendet. Die Interviewten benützen einrichtungsspezifische und zum Teil sehr verschiedenartige Termini. Die sozialen Arbeitsfelder haben zwar die Inhalte der Qualitätsdebatte in ihren sprachlichen Ausdruck aufgenommen, eine Kolonialisierung der Sprache im Alltagsgebrauch, wie oft befürchtet, bestätigt sich aber nicht.

Die Gewährleistung der Kontinuität stellt eine der schwierigsten Aufgaben der Qualitätsentwicklung in Einrichtungen dar. Für eine andauernde Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit sind Teams, Besprechungen (wöchentlich oder jährlich) oder einzelne Funktionsträger, wie die Qualitätsbeauftragten, zuständig. In welcher Form personenunabhängig und nachhaltig Qualitätsentwicklung in den einzelnen Arbeitsbereichen präsent ist und Wirkung zeigen kann, schildern die interviewten Fachkräfte nur unzureichend. Fehlt ein systematisches Konzept der Qualitätsentwicklung in einer Einrichtung, so wird dort ein kontinuierlicher Prozess noch schwieriger.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.4 Die Zusammenfassung der Ergebnisse

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass eine bewusste fachliche Weiterentwicklung, auch mittels systematischer und geförderter Kommunikation in Besprechungen, Teamsitzungen etc., in allen Einrichtungen stattfindet, auch wenn gegen Widerstände bezogen auf Qualitätsentwicklung angekämpft werden muss. Tragende Elemente der Qualitätsentwicklung, wie die MitarbeiterInnenbeteiligung, die Orientierung an den Betroffenen sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung werden nur unter großen Hindernissen und mit Unzulänglichkeiten in den Einrichtungen umgesetzt. Betrachtet man diese Zusammenfassung, bleibt fraglich, inwieweit man die Praxis mit Konzepten und Modellen der Qualitätsentwicklung in Zeiten des Spardrucks und der Existenzängste überfordert.

Zur Beteiligung der MitarbeiterInnen:

Einen Mittelpunkt jeder Qualitätsentwicklung stellt die aktive Beteiligung der MitarbeiterInnen dar. Die Befragung hat aber nun ergeben, dass **die MitarbeiterInnen außerhalb der üblichen, „traditionellen“ Form an Qualitätsentwicklung nicht aktiv beteiligt sind.** Sie nehmen an Teams und Konferenzen teil und können sich dort einbringen oder werden über den aktuellen Stand regelmäßig informiert. Neue Beteiligungsformen, die die MitarbeiterInnen umfassend einbinden, sind in den Einrichtungen scheinbar nicht institutionalisiert. Qualitätsentwicklung verändert den herkömmlichen Arbeitsablauf bzw. die Organisation des Arbeitsbereiches der MitarbeiterInnen nur geringfügig. Die Beteiligung der MitarbeiterInnen bei der Auswahl der Prozesse, bei der Entwicklung des Konzeptes, bei der Erstellung des Handbuches etc., und eine bewusste Übertragung der Verantwortung für Qualitätsentwicklung auf ihre Ebene sind keine Selbstverständlichkeit. Die Rolle der MitarbeiterInnen bei der Qualitätsentwicklung wird von den Befragten unterschiedlich wahrgenommen und häufig nicht in der Intensität beschrieben, wie es in Qualitätsentwicklungskonzepten gefordert wird. **Die MitarbeiterInnen sind, gemessen an ihren Aussagen, oftmals nicht ausreichend über die Qualitätsdebatte informiert und müssen das vor allem bei Fragen zu den Umfeldakteuren eingestehen.** An Wissen über rechtliche Grundlagen, Zusammenhänge und Begrifflichkeiten scheint es in vielen Einzelfällen zu mangeln.

Zur Rolle der Eltern und Kinder:

Es zeigt sich, dass die Orientierung an den AdressatInnen der Einrichtungen als Kern eines jeden Qualitätsentwicklungsprozesses nur unzureichend umgesetzt wird **Die Eltern und Kinder spielen eine untergeordnete bzw. keine Rolle für die Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen. Sie haben keine Kenntnisse darüber und vermeintlich kein Interesse daran.** Wiederholt schildern die Interviewten, dass die Thematik für die Zielgruppe aufgrund ihrer Problematiken nicht angemessen sei. Ihre Bedürfnisse und Wünsche erhalten unabhängig von Qualitätsentwicklung im Rahmen der pädagogisch-therapeutischen Arbeit Aufmerksamkeit. Die bedeutende Funktion der Eltern und Kinder als Ko-Produzenten einer sozialen Dienstleistung wird aber nur mit Einschränkungen dargestellt. Für die Eltern und Kinder hat sich infolge von Qualitätsentwicklung kaum etwas verändert. In neuer Form, weil systematischer, werden lediglich in manchen Einrichtungen Befragungen bezüglich ihrer Zufriedenheit durchgeführt. Rückmeldungen nach der Entlassung eines Kindes oder Jugendlichen werden nicht übergreifend eingeholt.

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.4 Die Zusammenfassung der Ergebnisse

Zu den Verantwortungsträgern:

Verantwortungs- und Funktionsträger für Qualitätsentwicklung sind - wenn vorhanden - vorrangig die Qualitätsbeauftragten einer Einrichtung oder eines Trägers, die durchwegs als Qualitätsmanagement-Beauftragte (QM-B) bezeichnet werden. Die Tagesstättenleitungen übernehmen, entgegen ihrer Gesamtverantwortung für die Einrichtung, nur vereinzelt Aufgaben für den Weiterentwicklungsprozess. Den MitarbeiterInnen werden von der Leitungsebene weniger Verantwortungsbereiche für einen Qualitätsentwicklungsprozess übertragen, als diese es selbst wahrnehmen.

Zu den Erwartungen der Befragten und den drohenden Veränderungen in den Einrichtungen:

Die meisten Befragten schildern sich als aufgeschlossen und offen gegenüber der Qualitätsdebatte. Nur bei wenigen Einzelfällen sind Widerstand und Skepsis auch zum jetzigen Stand der Diskussion nicht gewichen. Die Idee und die Zielsetzungen einer Qualitätsentwicklung lehnen die Fachkräfte sehr selten ab, jedoch werden sie mehrfach in Bezug zur Sparpolitik der öffentlichen Seite gesetzt. Es wird vermutet, dass sich hinter der Forderung nach der Entwicklung der Arbeitsqualität andere Motive, nämlich die der Kostensenkung, verbergen und Qualitätsentwicklung somit zur „Farce“ wird. Die Fachkräfte in den Einrichtungen erleben einen zunehmenden Wettbewerbs- sowie Existenzdruck, der von der öffentlichen Seite ausgeübt wird. Die Aussagen der Umfeldakteure bestätigen diesen Druck von außen und stellen ihn sehr deutlich und konkret dar. Von uneffektiven Einrichtungen, deren Anzahl dringend verringert werden müsse, wird gesprochen. Die Ausführungen der öffentlichen Seite bestätigen somit, dass für die Bewertung einer Einrichtung oftmals ausschlaggebend ist, welche Verschlinkungen sie in ihrem Konzept vorgenommen hat. In den Hintergrund tritt, in welcher Form die eigene Arbeit weiterentwickelt und hohe Qualität gewährleistet wird. Wie im Jugendamt angegeben wird, werden die Einrichtungen aufgrund ihrer Kooperation im Projekt „Umbau statt Ausbau“ belegt, das Veränderungen in den Konzepten der Einrichtungen fordert. Dies bekräftigt die Vermutung in den interviewten Einrichtungen, dass das Jugendamt kein Interesse an der Qualitätsentwicklung zeige und andere Prioritäten setze. All diese Punkte bestätigen, **dass die kommunalen Sparmaßnahmen und ihre Auswirkungen die Qualitätsentwicklung mit ihren fachlichen Elementen und Zielen in den Hintergrund rücken lässt.** In Einrichtungen wird ein fehlendes systematisches Qualitätsentwicklungsmodell unter anderem mit diesen kommunalen Zusammenhängen begründet und die Thematik nicht ohne sozialpolitische Korrelationen betrachtet.

Zum Motiv:

Die Einrichtungen setzten Qualitätsentwicklungskonzepte um, da sie sich durch den anhaltenden Druck von außen dazu gezwungen sehen. Fachliche Gründe für einen Qualitätsentwicklungsprozess werden selten angegeben. Die gesetzliche Anforderung nach §§78a ff. SGB VIII ist nur Einzelnen bewusst.

Zu den Auswirkungen:

Die positiven wie negativen Auswirkungen eines Qualitätsentwicklungsprozesses nehmen die Teilnehmer an der Studie sehr unterschiedlich wahr. In vielen Fällen werden die Vorteile einer Qualitätsentwicklung ausführlicher dargestellt als ihre Nachteile. Dabei zeigt sich, dass die Beschreibung der Auswirkungen in direktem Bezug zu der Umsetzung des Qualitätsentwicklungsprozesses steht. **Je aktiver die MitarbeiterInnen beteiligt sind, je systematischer und transparenter das**

Qualitätsentwicklungskonzept erläutert werden kann, umso häufiger und ausführlicher werden die Vorteile geschildert. Prinzipiell stellen die MitarbeiterInnen negative Auswirkungen ausführlicher dar, als die Fachkräfte auf der Leitungsebene.

Auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit ihrer Arbeitssituation wirkt sich ein Qualitätsentwicklungsprozess in den interviewten Einrichtungen nur gering aus, er beeinflusst den Arbeitsalltag in vielen Fällen nicht. Der Prozess löst bei zahlreichen Gesprächspartnern aber dennoch Unzufriedenheiten aus und das vor allem dann, wenn sein Einführungsprozess vernachlässigt wurde und sich somit bei den MitarbeiterInnen keine Motivation entwickeln konnte. MitarbeiterInnen, die ihren Berufsabschluss erst vor kurzer Zeit erworben haben, zeigen sich zufriedener mit der Qualitätsentwicklung, als bereits langjährig Berufstätige.

Ein Qualitätsentwicklungsprozess scheint sich darüber hinaus nur in geringem Maße auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder auszuwirken. Da Qualitätsentwicklung den Arbeitsalltag der Fachkräfte nicht verändert, kann sie ebenso wenig auf Seiten der AdressatInnen positive Effekte erzielen. Die Zufriedenheit der Eltern und Kinder wird in den analysierten Einrichtungen meistens als sehr hoch eingeschätzt und in keinen Zusammenhang mit der Qualitätsentwicklung gesetzt.

Die Erläuterungen der Befragten zeigen, dass die praktizieren Qualitätsentwicklungsmodelle im Verhältnis zu ihrem Aufwand zu geringe Auswirkungen zeigen und den Kern der Arbeit, die Eltern und Kinder, nicht erreichen. Solch ein geringer Nutzen rechtfertigt nicht die eingesetzten personellen wie finanziellen Ressourcen.

Zu weiteren aktuellen Rahmenbedingungen:

Die Studie hat gezeigt, dass die Träger einer Einrichtung nur selten spürbare Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung setzen. Sie spielen in der Regel eine untergeordnete Rolle und das besonders, wenn es personelle Verflechtungen zwischen Einrichtung und Träger gibt. Die MitarbeiterInnen sehen die Zusammenarbeit mit dem Träger zumeist nicht im eigenen Aufgabenbereich und können diese auch nicht näher schildern. Kenntnisse und Informationen über den eigenen Einrichtungsträger, seine Aufgaben und Verantwortungsbereiche für Qualitätsentwicklung und Einschätzungen zu seinen Erwartungen und Wünschen fehlen in den Einrichtungen, vor allem auf Seiten der Mitarbeiterschaft. Da die Leitungsebene solche Informationen offensichtlich nicht ausreichend weitergibt, kann der Rückschluss getroffen werden, dass **in den Einrichtungen und zwischen Einrichtung und Träger kein systematischer Austausch über Qualitätsentwicklung stattfindet.** Es fehlt nicht nur an ausreichenden Foren der Zusammenarbeit zwischen Träger und Einrichtung, die Bedeutung des Trägers für Qualitätsentwicklung wird auch zu gering thematisiert.

Betrachtet man als weitere Rahmenbedingung für Qualitätsentwicklung die **Entgeltverhandlung zwischen öffentlichen und freien Trägern, so kann man aufgrund der Aussagen der Umfeldakteure festhalten, dass die Qualitätsentwicklungsvereinbarung dabei keine Rolle spielt.** In den Einrichtungen schätzen die meisten aber die Qualitätsentwicklung als bedeutend für die Verhandlungen um das Entgelt ein, MitarbeiterInnen wie Leitungskräfte. Daher darf angenommen werden, dass in den Einrichtungen über diesen Bereich nicht ausreichend Informationen zur Verfügung stehen und kein Austausch darüber stattfindet.

Nicht nur über die Entgeltverhandlungen, auch allgemein fehlt es an entscheidenden Stellen für Qualitätsentwicklung an gelingender Kooperation. Der Austausch innerhalb der Einrichtungen über eigene Erwartungen, die an Qualitätsentwicklung gebunden sind, oder über die eigene Arbeitszufriedenheit, über die Aufgaben des Trägers sowie über die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite erscheint aufgrund der Aussagen vieler MitarbeiterInnen mangelhaft.

Die meisten interviewten Fachkräfte haben in der Ausbildung keinerlei Vorbereitung auf Qualitätsentwicklung erhalten. Vor allem auf Leitungsseite zeigt sich dies ausgeprägt. Grundlagenvermittlung oder gute Vorbereitung finden sich vorrangig bei jüngeren MitarbeiterInnen. Die Forderung an MitarbeiterInnen und Leitungskräften, systematisch Qualitätsentwicklung - die in Elementen „schon immer da war“, aber sicherlich nicht in der Form als Grundwissen aller SozialpädagogInnen, ErzieherInnen etc. selbstverständlich vorhanden ist - einzuführen und kontinuierlich am Leben zu erhalten, wird sicherlich aufgrund **einer mangelnden Ausbildung in diesem Bereich** in ihrer Umsetzung sehr erschwert.

Darüber hinaus lesen MitarbeiterInnen, Leitungskräfte und auch die Umfeldakteure zur Thematik Qualitätsentwicklung keine Bücher und besuchen keine (bis auf wenige interne) Fortbildungen dazu. Obwohl daher eigentlich keine Beurteilung von Publikationen zur Qualitätsentwicklung von Seiten der befragten Fachkräfte möglich ist, werden diese aber vielfach sehr kritisch betrachtet und als nicht empfehlenswert eingeschätzt. Demzufolge lehnen viele Interviewpartner theoretische Auseinandersetzungen mit der Qualitätsdebatte von vornherein ab. **Von der theoretisch geführten Qualitätsdebatte profitiert die Praxis nicht, weder in den Einrichtungen noch in den Institutionen im Umfeld.**

2. Welche Rolle spielen die Umfeldakteure für Qualitätsentwicklung?

Einrichtungen richten offensichtlich ihren Blick in der Qualitätsentwicklungsdiskussion häufig nach innen, in ihre eigene Organisation. Die Bedeutung des Umfeldes für Qualitätsentwicklung wird nur vereinzelt als entscheidend wahrgenommen.

Die Umfeldakteure sind über die Umsetzung der Qualitätsentwicklungsprozesse in den Einrichtungen nur in Einzelfällen informiert und zeigen kein großes Interesse daran. Sie übernehmen keine Aufgaben oder übergeordnete Verantwortungsbereiche und sehen keine Notwendigkeit, daran Veränderungen vorzunehmen. Die Umfeldakteure haben wenig eigene Erwartungen an Qualitätsentwicklung und sich, gemessen an ihren Äußerungen, nur unzureichend mit der Thematik auseinandergesetzt. Die interviewten Organisationen im Umfeld setzen darüber hinaus in der Regel keine systematischen Qualitätsentwicklungselemente in ihrem Arbeitsbereich um, lediglich vereinzelte Schritte der Verwaltungsmodernisierung lassen sich in den Antworten finden. Die Umfeldorganisationen profitieren von der Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen, da sie Klarheit über das Angebot gibt und man somit AdressatInnen schneller vermitteln kann. Eine Zertifizierung einer Einrichtung erhält im Umfeld einer Einrichtung wenig Anerkennung und wird nicht als Garant von Qualität verstanden.

Aus Sicht der Umfeldakteure beteiligen die Einrichtungen die Eltern und Kinder nicht nur an der Qualitätsentwicklung zu gering. Über Modelle oder Verfahren zur systematischen AdressatInnenbeteiligung an ihren eigenen Dienstleistungen verfügen aber auch die Organisationen im Umfeld nicht.

Die Akteure im Umfeld und in den Einrichtungen kooperieren bezogen auf Qualitätsentwicklung sehr unzureichend. Trotz Gremienarbeit, trotz Arbeitskreisen - es fehlt wie auf der Seite der Einrichtung ebenso auf Seiten der Gesprächspartner im Umfeld an zahlreichen Informationen über die anderen Akteure der Kinder- und Jugendhilfe. Ein nachhaltiger, sinnvoller Austausch über Qualitätsentwicklung zwischen den einzelnen Beteiligten zählt zu den ungelösten Aufgaben. Als Beispiel für einen mangelhaften Austausch zwischen öffentlicher und freier Seite sei das Projekt „Umbau statt Ausbau“ genannt, das von Jugendamtsseite Priorität genießt und eine entscheidende Rolle, unter anderem in der Belegungspolitik, spielt. In den Einrichtungen scheint eine klare Trennung, wie sie der Vertreter aus dem Jugendamt zwischen dem Projekt „Umbau statt Ausbau“ und der Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen nach §§78a ff. SGB VIII zieht, nicht bewusst zu sein. Allgemein ist das Projekt bis auf einzelne Bestandteile, wie die Flexibilisierung, in den Einrichtungen nicht bekannt oder präsent. Zwischen den einzelnen Einrichtungen, die für sich gegenseitig ja ebenfalls Akteure aus dem Umfeld darstellen, findet ebenfalls keine Kooperation statt. Dieser fehlende Austausch wird nicht vorrangig als veränderungswürdig angesehen.

3. Wo wird der Veränderungsbedarf für Qualitätsentwicklung gesehen?

In den Einrichtungen werden die meisten Veränderungswünsche an die öffentliche Seite gerichtet, auf der Seite der Umfeldakteure an die Träger und Einrichtungen. Beide Seiten betrachten sich aber auch selbst durchaus kritisch. Die gegenseitige Transparenz in der Zusammenarbeit wird beidseitig gefordert, ebenfalls ein offener und vertrauensvoller Austausch. Die Bedeutung eines solchen Veränderungswunsches wird ersichtlich, wenn man sich die zahlreichen fehlenden Informationen in den Einrichtungen und auf Seiten der Umfeldakteure über die jeweils anderen Beteiligten vor Augen führt. Eltern und Kinder spielen eine untergeordnete Rolle in der Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen. Besonders weisen die Umfeldakteure darauf hin, dass die AdressatInnen stärker in den Hilfeprozess eingebunden werden müssen. Von sehr vielen wird ein Veränderungsbedarf bei der Ausbildung gesehen, damit die PraktikerInnen im sozialen Feld auf Qualitätsentwicklung vorbereitet sind. Nach den Forderungen der meisten soll es aber bei einer Grundlagenvermittlung bleiben und eine intensive Vertiefung erst im Schwerpunkt angesiedelt sein. Festzuhalten bleibt, dass sich nur sehr vereinzelt Aussagen auf einen notwendigen Veränderungsbedarf innerhalb der Verantwortungsbereiche für Qualitätsentwicklung finden. Die Aufgabenverteilung zwischen den einzelnen Akteuren der Kinder- und Jugendhilfe bleibt, sowohl von den Akteuren im Umfeld als auch in den Einrichtungen, unberücksichtigt.

Generell fehlt es an umsetzbaren Lösungsvorschlägen für die Veränderungsbedarfe. Es werden zwar Schwachstellen und Probleme beschrieben, konkrete Gegenmaßnahmen aber nur in wenigen Fällen geschildert. Veränderungswünsche anderer Beteiligte im Umfeld der eigenen Organisation können von den Teilnehmern an der Studie zumeist überhaupt nicht eingeschätzt werden.

4. Was braucht es für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung?

Auf der Seite der Umfeldakteure herrschen zwar Vorstellungen darüber, welche Elemente Qualitätsentwicklung beinhalten muss, konkrete Umsetzungsvorschläge - vermutlich aus mangelnder eigener Erfahrung - fehlen aber. Den Fachkräften in den Einrichtungen gelingt es, die Merkmale einer erfolgreichen Qualitätsentwicklung

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.4 Die Zusammenfassung der Ergebnisse

eindeutiger und anschaulicher anzugeben. Die meisten Antworten lassen sich in vier Kernaussagen zusammenfassen. Demnach kennzeichnet sich eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung aus Sicht der Befragten durch eine ständige Weiterentwicklung des Qualitätsentwicklungsprozesses, eine Vermeidung eines top-down Prozesses, ein realistisches Konzept sowie die Beteiligung der MitarbeiterInnen (auch wenn die Angaben zur MitarbeiterInnenbeteiligung nicht in dem Ausmaß, wie man es hätte erwarten können, getroffen wurden; so wird sie in manchen Einrichtungen nicht als Voraussetzung einer erfolgreichen Qualitätsentwicklung genannt). Über diese vier Elemente hinaus schildern die Fachkräfte die Merkmale eines erfolgreichen Qualitätsentwicklungsprozesses sehr unterschiedlich. **Eine grundlegende, allgemein anerkannte Festlegung oder fachliche Einigung darauf, was gute Qualitätsentwicklung kennzeichnet, hat noch nicht stattgefunden.** Die Umsetzung der genannten Elemente einer erfolgreichen Qualitätsentwicklung weist in fast allen Einrichtungen noch Verbesserungsbedarf auf. Von den Wünschen und Vorstellungen ist man oftmals weit entfernt.

Bei den Voraussetzungen innerhalb der Einrichtung wird zunächst auf die **Organisationsstruktur** hingewiesen. Gefordert werden wiederholt klare Strukturen und Zuständigkeiten, Hierarchien, einen Verantwortlichen für Qualitätsentwicklung und ausreichend Raum für fachlichen Austausch. Voraussetzung ist ebenfalls nach Meinung vieler Interviewter die Motivation und Offenheit der MitarbeiterInnen, ihre Bereitschaft zur Veränderung und geeignete Fortbildungen. Zeitliche und finanzielle Ressourcen und die externe Unterstützung für die Einrichtung im Qualitätsentwicklungsprozess werden ebenso als notwendiger Rahmen sehr oft erwähnt. Die Akteure im Umfeld sehen eine externe Unterstützung für die Einrichtungen sowie ausreichend finanzielle Ressourcen als Voraussetzung für allgemein qualitativ gutes Arbeiten in der Kinder- und Jugendhilfe an. Im Jugendamt wird angesprochen, dass die Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung nicht verändert werden müssen, da sie die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Weiterentwicklungsprozess erfüllen.

Betrachtet man die einzelnen Fälle, die einzelnen Heilpädagogischen Tagesstätten und ihr umgesetztes Qualitätsentwicklungsmodell genauer, so können daraus Voraussetzungen für erfolgreiche Qualitätsentwicklung abgeleitet werden.

Schlussfolgerungen aus den Fallauswertungen:

Die Fallauswertung in HPT9 zeigt, dass Qualitätsentwicklung ausschließlich dann sinnvoll sein kann, wenn die **MitarbeiterInnen erheblich motiviert und beteiligt** sind. Vor allem die Einführungsphase zur Gewinnung der MitarbeiterInnen für das Vorhaben ist entscheidend. Das ist der Zeitpunkt, bei dem man Ziele und Funktionen der Qualitätsentwicklung festlegen und erste Erwartungen und Wünsche austauschen muss. Die Vernachlässigung einer Implementierungsphase wirkt sich auf jeden Aspekt des Qualitätsentwicklungsprozesses in der HPT9 negativ aus.

Vergleicht man die Fallauswertungen untereinander, so wird klar, dass das regelgeleitete und sehr strukturierte Vorgehen einer Zertifizierung nicht zwingend mehr Klarheit und Transparenz über den Qualitätsentwicklungsprozess mit sich bringt. Jedoch sind die zertifizierten Einrichtungen zielstrebig und haben sich in vielen Bereichen mit der Thematik intensiver auseinandergesetzt. Bei Einrichtungen mit einrichtungsspezifischem Konzept zur Qualitätsentwicklung fehlt hingegen eine systematische und kontinuierliche qualitative Verbesserung der eigenen Arbeit. Dabei

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.4 Die Zusammenfassung der Ergebnisse

führen diese Einrichtungen Konzeptelemente durch, wie Reflexion und Kommunikation oder eine fachliche Weiterentwicklung, die zentrale Kernelemente von erfolgreicher Qualitätsentwicklung sind. Aber es fehlt der **gezielte, selbstevaluative Rahmen**, der als Voraussetzung für einen Qualitätsentwicklungsprozess implementiert werden muss.

Zum Scheitern verurteilt ist jedwede Bemühung zur systematischen Qualitätsentwicklung, wenn die Forderung nach dieser rein in **äußeren Sparzwängen** gesehen wird. Fachliche Aspekte der Qualitätsentwicklung spielen in Einrichtungen keine Rolle, wenn ausschließlich die Intention und Motivation der Einsparmöglichkeiten wahrgenommen wird. Über die üblichen Verfahren zur Sicherung der Arbeitsqualität hinaus werden dann keine Maßnahmen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung ergriffen.

In HPT5 nimmt der Träger scheinbar für alle Arbeitsbereiche eine starke Position ein. Man gewinnt den Eindruck, als ob diese starke Rolle die MitarbeiterInnen in ihrer Beteiligung an der Qualitätsentwicklung hemmt und einrichtungsspezifische angepasste Maßanfertigungen bremst. Der Träger übernimmt eine zu dominante Kontrollfunktion. In kleineren Einrichtungen, wie in HPT8 oder HPT7, übernimmt der Träger hingegen in keinem Arbeitsbereiche eine sehr bedeutende Funktion, auch nicht für Qualitätsentwicklung. Qualitätsentwicklung wird in diesen beiden Einrichtungen nicht systematisch umgesetzt, keine „externe Instanz“ motiviert, fordert oder erwartet. Vergleicht man nun die Aufgaben der verschiedenen Träger, so kann man erkennen, dass es scheinbar entscheidend ist, **dass der Träger ein Gleichgewicht zwischen eigener Zurückhaltung und Vertrauen in die MitarbeiterInnen sowie Kontrollfunktion und Motivation findet**. Bei den befragten Einrichtungen im Untersuchungsfeld hält sich der Träger meist zu sehr zurück und tritt ebenso aufgrund der Doppelfunktionen bei kleinen Trägern wenig in Erscheinung.

Für das Gelingen eines Qualitätsentwicklungsprozesses in einer Einrichtung ist ihr Umfeld auf den ersten Blick nicht entscheidend. **Betrachtet man aber Widerstände, Ängste oder das Beharren und „Standhalten“ gegenüber Qualitätsentwicklung genauer, betrachtet man erfolglose Qualitätsentwicklung, dann wird ersichtlich, dass diese von Bedingungen im Umfeld abhängt**. Deutlich wird dieser Zusammenhang vor allem anhand der kommunalen Einsparungen, die sich direkt auf die Qualitätsentwicklungsprojekte in den Einrichtungen auswirken. Denn viele MitarbeiterInnen zweifeln an Qualitätsentwicklung, da sie vermuten, dass für die öffentliche Seite nicht die Qualität einer Leistung, sondern ihre Kosten ausschlaggebend sind und daher bleiben aufwendige Bemühungen für die Qualität der eigenen Arbeit ohne entscheidende Auswirkungen. Das mangelnde Interesse von öffentlicher Seite sowie Unklarheiten über die Funktion und Erwartungen des Umfeldes tragen zu diesen Vermutungen ebenfalls bei.

Verschiedene Bewertungen und Einschätzungen der Qualitätsentwicklung zwischen Leitungsebene und MitarbeiterInnen, wie in HPT4, und ein unterschiedlicher Kenntnisstand sowie ungenügend informierte MitarbeiterInnen, wie in HPT6, zeugen davon, dass es für erfolgreiche Qualitätsentwicklung **sehr gute Informationswege** geben muss, damit Klarheit und Zielstrebigkeit entstehen kann.

Mit Hilfe der einzelnen Auswertungsschritte war es möglich, umfassende und vielschichtige Informationen aus dem Datenmaterial zu gewinnen. Auf dieser Basis können aber nicht nur, die vier Kernfragen, die das Erkenntnisinteresse bestimmten,

ausführlich beantwortet werden. Denn die umfangreichen Ergebnisse lassen weiterführende Erkenntnisse und Rückschlüsse zu.

Weiterführende Ergebnisse:

Die Antworten der Teilnehmer an der Studie weisen eine sehr **große Streuung** auf. Die umfangreichen Themenmatrizen belegen dies. Die Qualitätsdebatte zeigt anscheinend sehr unterschiedliche Auswirkungen. Eine einheitliche Auffassung der Qualitätsthematik gibt es ebenso wenig wie einen einheitlichen fachlichen Umgang damit.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung beziehen sich nicht nur auf Aspekte der Qualitätsentwicklung, sondern ebenso auf allgemeine Problematiken und Schwierigkeiten im Untersuchungsfeld. Fragen zu Aufgaben- und Verantwortungsbereichen, zur Kooperation oder zu notwendigen Veränderungen beantworten die Interviewten sehr oft nicht nur in Zusammenhang mit der Qualitätsdebatte. Die Aussagen zur Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen und freien Trägerseite beschreiben allgemein das Klima und die Atmosphäre zwischen den Beteiligten. Unabhängig von der Thematik der Qualitätsentwicklung besteht hier Veränderungsbedarf. **Die Diskussion über Qualitätsentwicklung spiegelt Arbeitsbedingungen und Problematiken im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe wider.**

In allen Bereichen fehlt ein ausreichender und effektiver Austausch über die Qualitätsthematik. Auffallend scheint dabei vor allem, wie unzureichend und falsch die Einrichtungen über die Entgeltverhandlungen und die Bedeutung der Qualitätsentwicklungsbeschreibung informiert sind. Fraglich ist, ob eine solche schlechte Informationspolitik in der Kinder- und Jugendhilfe gewollt ist, um den Druck auf die Einrichtungen - weiterhin ebenfalls bezüglich Qualitätsentwicklung - hoch zu halten, oder ob es tatsächlich an Formen gelingender Kooperation mangelt. Warum ist es nicht möglich, dass Qualitätsentwicklung sechs Jahre nach der Gesetzesänderung die Rolle einnimmt, die der Gesetzgeber für sie vorgesehen hat? **Warum gelingt es nicht, die Leistungsbeschreibung und die Qualitätsentwicklungsbeschreibung als Voraussetzung für eine Entgeltvereinbarung gleichwertig anzusehen?** Behindert sich - unterbewusst - die Kinder- und Jugendhilfe selbst, um Veränderungen und Neuerungen zu untergraben und so trotz Gesetzesänderung den „funktionalen Dilletantismus“ (vgl. Seibel 1992) fortzuführen? Oder sind Einrichtungen und öffentliche Seite tatsächlich mit der Aufgabe überfordert und müssen Nachbesserungen vorgenommen werden? Wenn Qualitätsentwicklung einerseits gesetzlich gefordert wird, sie aber in der praktischen Umsetzung dieses Gesetzes keine Rolle spielt, treffen die Aussagen vieler teilnehmender Fachkräfte sowie der Vertreterin des Dachverbandes zu: Qualitätsentwicklung wird in dem Zusammenhang eine reine Farce, eine Alibidiskussion. Denn sind tatsächlich allein die Kosten für den Abschluss einer Entgeltvereinbarung ausschlaggebend, dann werden Diskussionen über fachliche Weiterentwicklungen, Prozessstandards oder pädagogische Qualität überflüssig. Ein Wettbewerb um das günstigste Angebot einer Leistung, gleich welcher Qualität, ist das Ergebnis.

Schlussfolgerungen:

Die Antworten zu den Kernfragen des Erkenntnisinteresses geben wieder, wie Qualitätsentwicklung in den analysierten Einrichtungen umgesetzt wird und welche Rolle die Umfeldakteure spielen. Bedeutende **Kritikpunkte an der aktuell praktizierten Qualitätsentwicklung** werden bereits dadurch deutlich. Nun werden sie in Form von prägnanten Thesen nochmals wiedergegeben, um darauf aufbauend Rückschlüsse für einen Handlungsbedarf ziehen zu können. Die folgenden Thesen sind als zugespitzte Aussagen aus dem Datenmaterial zu verstehen und treffen in dieser Form sicherlich nicht auf alle Einrichtungen oder Vertreter des Umfeldes zu.

1. Das Untersuchungsfeld zeigt sich in der Umsetzung von Qualitätsentwicklung unübersichtlich, sehr verschieden und in Konkurrenz zueinander.
2. Die vollständige Umsetzung eines Qualitätsentwicklungskonzeptes ist eine komplexe und umfangreiche Anforderung, der eine Einrichtung nicht oder lediglich in Teilen gerecht wird. Die entwickelten theoretischen Konzepte verfehlen die Praxisrelevanz, da sie auf die Voraussetzungen in der Kinder- und Jugendhilfe unzureichend eingehen.
3. Qualitätsentwicklung löst die Schwachstellen und Probleme innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe nicht und scheitert an **schwierigen Rahmenbedingungen**:
 - Im Untersuchungsfeld fehlen gelingende Kooperationsformen, um Informationen an betreffende Stellen weiterzugeben und sich über Qualitätsentwicklung auszutauschen.
 - Bei der Zusammenarbeit zwischen freien und öffentlichen Trägern braucht es mehr Transparenz, Vertrauen und Offenheit.
 - Die Funktionen und die Verantwortungsbereiche der Einrichtungsträger für Qualitätsentwicklung sind zumeist unklar.
 - Fachliche Qualitätsentwicklung wird von den Einsparungsmaßnahmen überdeckt und tritt mit ihren eigentlichen Inhalten zunehmend in den Hintergrund.
 - Die öffentliche Seite ist sich über ihren Einfluss auf die Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen nicht bewusst und übernimmt dafür keine Verantwortung.
 - Qualitätsentwicklung öffnet Einrichtungen nicht für den Blick auf ihr Umfeld. Ein Perspektivenwechsel findet nicht statt.
 - Die Ausbildung bereitet auf die Anforderungen im Praxisfeld, und somit auch auf Qualitätsentwicklung, nicht ausreichend vor.
4. Die MitarbeiterInnen werden nur in einzelnen Fällen in der Form gewertschätzt, wie es in einem sozialen Arbeitsfeld vermutet werden könnte. Die Hochschätzung ihrer Fähigkeiten, die aktive Beteiligung an der Gestaltung ihres Arbeitsbereiches und der Qualität ihrer Leistungen findet nicht zufrieden stellend statt.
5. Die MitarbeiterInnen sind meist unzureichend über Zusammenhänge der Qualitätsdebatte und über ihr Umfeld informiert.
6. Die Qualitätsdebatte wirkt sich nicht positiv auf eine stärkere Beteiligung der Kinder und Eltern aus, eine Forderung, die als Adressaten-, Betroffenen- oder oft als Kundenorientierung Umstrukturierungen des sozialen Bereiches schon sehr lange begleitet.
7. Der Nutzen einer praktizierten Qualitätsentwicklung besteht vorrangig in der besseren Außenwirkung und dem dadurch wahrgenommenen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Einrichtungen.
8. Eine einheitliche, fachliche Einigung, was gute Qualitätsentwicklung ausmacht, hat nicht stattgefunden.

9. Die theoretische Qualitätsentwicklungsdiskussion zeigt keine spürbaren und nachhaltigen Auswirkungen in der Praxis.
10. Die Gesetzesänderung nach §§ 78a-f SGB VIII von 1999 hat ihr Ziel verfehlt. Eine Steuerung über Leistung und Qualität innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe findet nicht statt.

Die zehn Punkte lassen ein sehr kritisches Bild von der aktuellen Qualitätsentwicklungsdiskussion im Untersuchungsfeld entstehen. Qualitätsentwicklung in der Form und mit diesen Voraussetzungen kann nicht erfolgreich sein. Daraus lassen sich Rückschlüsse für **Bedingungen für erfolgreiche Qualitätsentwicklung** in den befragten Einrichtungen ziehen. Sie beantworten auch die Frage, die in Abschnitt 2.4.3 als weiteres Ziel der Auswertung beschrieben wurde: Welche Rahmenbedingungen braucht es vor allem im Umfeld einer Einrichtung, damit Qualitätsentwicklung erfolgreich sein kann?

Qualitätsentwicklung in einer Einrichtung ist dann erfolgreich, wenn

- in der Organisation ausreichend Raum für Austausch und Kommunikation über Qualitätsentwicklung, über Hoffnungen, Wünsche und Kritik vorhanden ist. Der Austausch darf nie eingestellt werden.
- in der Organisation klare Strukturen und Hierarchien herrschen und ein Entscheidungsträger die Verantwortung für Qualitätsentwicklung übernimmt.
- Qualitätsentwicklung kontinuierlich in kurzen Abständen Thema in der Einrichtung ist und sich in den Konzeptelementen ständig weiterentwickelt.
- es sich um ein realistisches Konzept handelt, das Rahmenbedingungen berücksichtigt und zeitliche, finanzielle und persönliche Ressourcen richtig einschätzt.
- Qualitätsentwicklung selbstevaluative Elemente zur Überprüfung der Zielerreichung umfasst.
- eine ausführliche Einführungsphase vorangeht, bei der sich die entscheidende Motivation der MitarbeiterInnen entwickeln kann.
- es sich von Beginn an um einen Prozess handelt, der von den MitarbeiterInnen in der Praxis mitgetragen wird und mitinitiiert wird (Vermeidung eines top-down Prozesses).
- es klare Informationswege in den Einrichtungen gibt und regelmäßige und eindeutige Formen der Kooperation mit dem Umfeld bestehen.
- der Träger ein Gleichgewicht zwischen Vertrauen in die Arbeit seiner Einrichtungen und Kontrolle und Anleitung zur Qualitätsentwicklung findet.
- alle Beteiligten (MitarbeiterInnen, Eltern und Kinder, Leitung, Träger, öffentliche Seite) ihre Verantwortung für Qualitätsentwicklung ernst nehmen und aktiv an der Weiterentwicklung der Qualität in der Einrichtung und des Versorgungssystems teilnehmen.
- in der Ausbildung die Grundlagen einer fachlichen Qualitätsentwicklung vermittelt werden.
- die Steuerungsidee der §§78a ff. SGB VIII greift und die Qualitätsentwicklungsvereinbarung neben der Leistungsvereinbarung eine entscheidende Rolle in den Verhandlungen spielt.
- die theoretischen Auseinandersetzungen die Rahmenbedingungen in der Praxis berücksichtigen und relevante Konzepte entwerfen.

Weiterführende Fragen:

Betrachtet man nun die Kritikpunkte und Voraussetzungen für erfolgreiche Qualitätsentwicklung drängen sich zusammenfassend folgende Fragen auf, die vor allem in der Praxis noch unbeantwortet sind:

Zur Umsetzung eines Konzeptes der QE:

1. Wie kann es gelingen, Qualitätsentwicklung am Leben zu erhalten? Wie kann man Kontinuität gewährleisten und institutionalisieren, selbst wenn Qualitätsentwicklung schon längere Zeit betrieben wird?
2. Wie muss die entscheidende Phase, die Implementation der Qualitätsentwicklung, gestaltet sein?
3. Wie kann der bedeutenden Rolle der Teams, Konferenzen, Besprechungen etc. für Qualitätsentwicklung in allen Bereichen gerecht werden? Wie können diese zielstrebig dazu beitragen, dass Qualitätsentwicklung erfolgreich und nachhaltig ist?
4. Welchen systematischen Rahmen brauchen der Austausch und die Kommunikation innerhalb der Einrichtung?
5. Wie kann man (Selbst) Evaluationen als Überprüfung der Ergebnisqualität institutionalisieren?

Zur Beteiligung der MitarbeiterInnen:

6. Wie und in welcher Form können alle MitarbeiterInnen beteiligt werden an Qualitätsentwicklung? Wie kann das in größeren Trägern gelingen? Wie wird die Motivation der MitarbeiterInnen erreicht?

Zur Beteiligung der Eltern und Kinder:

7. Wie können die Eltern und Kinder an der Qualitätsentwicklung beteiligt werden? Welche Foren sind denkbar? Wo sind die Grenzen der Beteiligung?

Zu den Auswirkungen:

8. Wie kann sich Qualitätsentwicklung positiv und spürbar auf den Arbeitsbereich der MitarbeiterInnen auswirken?

Zur Rolle des Trägers:

9. Wie kann die Kooperation zwischen Einrichtung und Einrichtungsträger gestaltet sein?
10. Welche Verantwortung muss er übernehmen?

Zur Rolle der Umfeldakteure:

11. Wie können öffentliche und freie Trägerseite erfolgreich kooperieren?
12. Welche Verantwortung für Qualitätsentwicklung muss die öffentliche Seite übernehmen?
13. Welche Form der Kooperation lässt einen Austausch und eine Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Akteuren der öffentlichen Seite (Jugendamt, Entgeltkommission, Jugendhilfeausschuss, Landesjugendamt) möglich werden?

Zur Ausbildung und Wissenschaft:

14. Wie muss die Ausbildung auf die veränderten Rahmenbedingungen eingehen?
15. Warum gelingt es der fachlichen Diskussion nicht, sich auf breiter Ebene auf grundlegende Merkmale von Qualitätsentwicklung zu einigen, sich diese anzueignen und sie selbstbewusst zu vertreten?

Zur Rolle der Qualitätsentwicklung in der Entgeltverhandlung:

16. Wie kann Qualitätsentwicklung, die gesetzlich gefordert wird, umgesetzt werden, wenn sie auf der Verhandlungsebene keine Rolle spielt?
17. Wie kann die Qualitätsentwicklung so greifen, wie es der Gesetzgeber vorgesehen hat? Wie kann sie dazu dienen, dass sie tatsächlich über die Qualitätsbemühungen einer Einrichtung Auskunft gibt und eine Rolle in der Verhandlung spielt?

2.5 Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der Untersuchung

2.5.4 Die Zusammenfassung der Ergebnisse

Die zentralen Erkenntnisinteressen der Studie sind beantwortet worden. Die gewonnenen Daten sind vielzählig und komplex, so dass es lohnend ist, die einzelnen Analyseschritte genau nachzuvollziehen, insbesondere dann, wenn das Interesse bestimmter, konkreter Aspekte der Interviews gilt. Die Erkenntnisinteressen und gewonnenen Thesen gilt es zum Abschluss hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf andere Bereiche der Kinder- und Jugendhilfe zu überprüfen.

2.5.4.2 Die Faktoren der Übertragbarkeit der Ergebnisse

Auch in der qualitativen Sozialforschung wird eine Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse angestrebt, allerdings nur soweit, wie es aufgrund „kontextueller und historischer Gebundenheit der Erkenntnisse“ möglich ist (vgl. Steinke 1999: 228). Das heißt, dass alle Ergebnisse einer Studie, unabhängig ob qualitativ oder quantitativ, in einem bestimmten Kontext ermittelt wurden, der für die Ergebnisse entscheidend ist. Ziel kann es daher nicht sein, allgemein gültige Gesetze festzulegen, sondern „kontextgebundene Regeln.“ (Mayring 2002: 37) Es stellt sich immer die Frage, inwieweit sich die erfassten Verhaltensweisen und Einstellungen auf andere Bereiche übertragen lassen und dafür repräsentativ sind. Ergebnisse einer Studie sind demzufolge nie automatisch für andere Bereiche gültig. Zielt man darauf ab, so muss es „immer im spezifischen Fall begründet werden. Es müssen Argumente angeführt werden, warum die gefundenen Ergebnisse für andere Situationen und Zeiten gelten; es muss expliziert werden, für welche Situationen und Zeiten sie gelten.“ (Mayring 2002: 23f.) Die meist geringen Fallzahlen einer qualitativen Studie machen eine Überprüfung der Übertragbarkeit der Ergebnisse besonders notwendig.

Für die vorliegende Studie bedeuten diese Aspekte, dass keine allgemeingültigen, festgelegten Gesetzmäßigkeiten oder Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe herausgefiltert, sondern dass die Erkenntnisse primär für das Untersuchungsfeld, ermittelt wurden. Auf andere Bereiche der Kinder- und Jugendhilfe lassen sich die Ergebnisse nicht automatisch übertragen. In den folgenden Ausführungen werden zwei Faktoren vorgestellt, von deren Erfüllung eine Übertragbarkeit der Untersuchungsergebnisse abhängen: der Kontext sowie die Voraussetzungen im Einzelfall.

Faktor 1: Kontext

Will man die **Übertragbarkeit** überprüfen, so ist der erste Schritt, den Kontext des Untersuchungsfeldes festzuhalten. Anhand des Kontextes kann man einschätzen, in welchen Arbeitsbereichen ein ähnlicher Rahmen gegeben ist. Der Untersuchungskontext wurde ausführlich bei der Darstellung des Untersuchungsfeldes beschrieben. Zusammenfassend lassen sich kurz folgende Kennzeichen dieses Kontextes festhalten:

- teilstationäre Einrichtungen, Betreuung von Kindern und Jugendlichen in München,
- SGB VIII als Arbeitsgrundlage, ebenso §§78a-g SGB VIII oder daran angelehnte Regelungen,
- Umfeldakteure: Landesjugendamt, Jugendamt, Geschäftsstelle der Entgeltkommission, Dachverband,
- Projekt „Umbau statt Ausbau“ als Grundlage durch öffentliche Seite.

Einen vergleichbaren Untersuchungskontext haben sicherlich weitere teilstationäre sowie stationäre und ambulante Einrichtungen in München, die ebenso Kinder und

Jugendliche nach der **Gesetzesgrundlage der Hilfen zur Erziehung** betreuen. Sie arbeiten aufgrund der entsprechenden Gesetzesgrundlagen unter ähnlichen Voraussetzungen. Weitere Übereinstimmungen, wie die AdressatInnengruppe, die Berufsausbildungen der MitarbeiterInnen oder die entscheidenden Umfeldakteure, erhöhen ebenso die Wahrscheinlichkeit, dass die Ergebnisse auf andere Einrichtungen, die Hilfen zur Erziehung anbieten, übertragbar sind. Sie scheinen aufgrund eines vergleichbaren Arbeitskontexts vor übereinstimmenden Problematiken mit Qualitätsentwicklung zu stehen. Erste Einschränkungen einer Übertragung der Ergebnisse können sich aber trotz großer Analogien zeigen: Unterschiedliche Arbeitszeiten und -belastungen, zum Beispiel im ambulanten oder stationären Bereich, oder jeweils andere Mitwirkungsmöglichkeiten der Eltern weisen daraufhin, dass eine Übertragung nicht leichtfertig vorgenommen werden darf.

Der Geltungsbereich der Untersuchungsergebnisse kann auf **andere Arbeitsbereiche der Kinder- und Jugendarbeit**, wie auf Kindertagesstätten, ausgeweitet werden. Allerdings erfordert dieser Schritt eine differenzierte Betrachtung des Kontextes solcher Einrichtungen, da er sich in vielen Aspekten, wie der Zielgruppe oder gesetzlichen Anforderungen, von dem des Untersuchungsfeldes unterscheidet. Trotz solcher Differenzen stellen sich in allen Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendarbeit ähnliche grundsätzliche Fragen in Bezug auf die Qualitätsdebatte. Manche Ergebnisse der Studie, die darauf Bezug nehmen, lassen sich daher übertragen. Dazu zählen die Schwierigkeiten bei der Umsetzung einiger Kernelemente von Qualitätsentwicklung, wie der MitarbeiterInnenbeteiligung, die Ergebnisse zur Kooperation zwischen allen Beteiligten sowie der Entwurf einer sinnvollen Qualitätsentwicklung und ihren notwendigen Rahmenbedingungen. Die Analysen der einzelnen Fälle der vorliegenden Studie machen deutlich, wann Qualitätsentwicklung scheitert und welche Voraussetzungen mindestens gegeben sein müssen. Diese Beurteilungen sind gewiss für alle Arbeitsbereiche in der Kinder- und Jugendarbeit interessant und übertragbar. Sobald sich jedoch die Erkenntnisse der Studie jedoch speziell auf den Kontext des Untersuchungsfeldes bezieht, wie zum Beispiel auf die Umsetzung der §§78a-g SGB VIII, auf das Projekt „Umbau statt Ausbau“ oder auf den Umgang mit dem Jugendamt, scheinen die Grenzen der Übertragbarkeit erreicht zu sein. Auch die Möglichkeiten und Formen der Eltern- und Kindbeteiligung muss zunächst arbeitsfeldspezifisch analysiert werden, bevor eine Übertragbarkeit der Ergebnisse möglich wird. In Kindertagesstätten beispielsweise sind Eltern sicherlich anders an der pädagogischen Arbeit interessiert, als es bei den Hilfen zur Erziehung in vielen Fällen zutrifft.

Faktor 2: Voraussetzungen im Einzelfall

Unabhängig vom Kontext einer Einrichtung steht der Geltungsbereich der Ergebnisse der Studie in Zusammenhang zu den - teilweise sehr ausgeprägten - spezifischen Voraussetzungen einer Organisation. So sind manche Ergebnisse für eine Einrichtung der Hilfen zur Erziehung irrelevant, da sie aufgrund einer markanten Ausprägung gewisser Aspekte nicht übertragbar sind.

Spezifisch müssen **Voraussetzungen in der Organisation** wie das Informationssystem, das Leitungsverständnis oder auch die Größe der Einrichtung betrachtet werden, bevor die Ergebnisse übertragen werden können. Nur eingeschränkt übertragbar sind ebenso die Feststellungen zur **Bedeutung des Trägers**. Seine Rolle ist in entscheidendem Maße davon abhängig, wie er allgemein konstituiert ist und seine Aufgaben wahrnimmt. In der vorliegenden Studie handelte es sich den Aussagen nach oft um einen zurückhaltenden Träger, der kaum Einwirkung auf die Qualitätsentwicklung hat. Der Vergleich zwischen „starkem“ und „schwachem“ Träger in der Typisierung

verdeutlicht, dass dieser Aspekt aufgrund seiner spezifischen Ausprägung zunächst für den Einzelfall betrachtet werden muss. Grundlegend für eine mögliche Übertragung der Ergebnisse sind ebenso die **persönlichen Voraussetzungen und Einstellungen**. Engagierte Fachkräfte gestalten die Kooperation zwischen allen Beteiligten intensiv und erfolgreich, fordern Beteiligung ein oder nehmen ihre Verantwortung für Qualitätsentwicklung deutlich wahr. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie beziehen sich zumeist auf unzureichend informierte MitarbeiterInnen, die an der theoretisch geführten Qualitätsdebatte geringes Interesse zeigen sowie auf Umfeldakteure, die ihre Aufgaben für Qualitätsentwicklung nur ungenügend wahrnehmen. Der Erfolg einer Qualitätsentwicklung hängt aber vom Engagement und der Motivation einzelner Fachkräfte ab, so dass die Erkenntnisse nur unter Berücksichtigung der persönlichen Voraussetzungen der Fachkräfte auf andere Arbeitsbereiche übertragen werden können.

Um die Übertragbarkeit der Ergebnisse der Umfeldauswertung zu überprüfen, wurde ein **Interview in einer weiteren Abteilung des Jugendamtes, der Abteilung Kindertagesbetreuung**, durchgeführt. Das Interview fand, wie bei der Datenerhebung, nach den Grundsätzen eines qualitativen Interviews statt. Der Verlauf orientierte sich an dem Leitfaden für die Befragung der Umfeldakteure. Ziel des Gespräches war es, herauszufiltern, ob das Ergebnis, dass die öffentliche Seite keine Verantwortung für Qualitätsentwicklung übernimmt, ebenso auf eine andere Abteilung des Jugendamtes zutrifft. Das transkribierte Interview findet sich im Anhang der Studie.

Das Interview zeigte auf, dass die Abteilung Kindertagesbetreuung selbst einen Qualitätsentwicklungsprozess durchführt. Die Abteilung hat mit externer Unterstützung ein Qualitätsmanagement-Handbuch nach EFQM erstellt. Die befragte Abteilungsleitung hebt hervor, wie notwendig solche Prozesse auch auf der öffentlichen Seite sind und welche positiven Entwicklungen dadurch bewirkt werden. „Es war mir auch sehr wichtig (...) konkurrenzfähig zu sein. Die freien Träger haben ihre Qualitätsprozesse begonnen (...). Und von daher (...) soll eine gewisse Vergleichbarkeit da sein, dass wir nicht sagen, so was haben wir gar nicht. Des ist auch eine Imagefrage für den öffentlichen Träger (...).“ (74-80). Ihr persönliches Engagement und zielstrebiges Vorgehen bei der Einführung eines Qualitätsentwicklungsmodells in der Abteilung kennzeichnen den gesamten Prozess. Da die Abteilungsleitung bereits in früheren Tätigkeiten mit Qualitätsmanagement befasst war, setzte sie diese Erfahrungen in ihrer Funktion als Leitung der Abteilung Kindertagesbetreuung um (8-10). Die Ausführung eines Qualitätsentwicklungsprozesses auf der öffentlichen Seite hängt offensichtlich entscheidend von dem persönlichen Engagement und Kenntnisstand der Leitungsebene ab. Die Ergebnisse der Umfeldanalyse, dass die öffentliche Seite nicht an eigenen Qualitätsentwicklungsprozessen interessiert ist, können nicht ohne Einschränkungen übertragen werden. Die Übertragbarkeit hängt von dem Faktor der Voraussetzungen im Einzelfall ab.

Das Interview mit der Leitung der Abteilung Kindertagesbetreuung zeigte aber darüber hinaus, dass trotz solcher konkreten Qualitätsbemühungen auf öffentlicher Seite nicht gewährleistet ist, dass öffentliche und freie Seite bezüglich Qualitätsentwicklung kooperieren oder die öffentliche Seite ihre Verantwortung bewusst wahrnimmt. „Also im Augenblick ist es noch so, dass jeder Träger für sich selber sorgt. Jeder Träger macht seine Qualitätsentwicklung, was jetzt die Organisation und des Trägerprofil betrifft, selber.“ (199-201) Die Leitung der Abteilung bestätigt, dass es keine Zusammenarbeit mit den freien Trägern gibt, die sich mit der Qualitätsthematik befasst (227). Sie erwähnt, dass jeder Träger für seinen eigenen Bereich verantwortlich ist (241) und geht

2.6 Die Gütekriterien und Gültigkeit der Untersuchung

auf Verantwortungsbereiche der öffentlichen Seite neben der einer Kontrollfunktion nicht ein (275ff.). Die Erkenntnis der Studie, dass sich die Organe der Kinder- und Jugendhilfe ihrer Verantwortung für den gesamten Qualitätsentwicklungsprozess nicht bewusst sind und nicht ausfüllen, scheint ebenso auf diesen Arbeitsbereich übertragbar zu sein.

Die Ausführungen zeigen, dass die Ergebnisse erst dann auf andere Untersuchungsfelder übertragen werden können, wenn der Faktor der Voraussetzungen im Einzelfall überprüft wurde. Denn die Umsetzung und Auswirkungen vieler Aspekte, die im Rahmen der Studie untersucht wurden, hängen entscheidend von den spezifischen Bedingungen in den Einrichtungen und auf öffentlicher Seite ab.

Die vorliegende Studie begreift sich aufgrund der Fallzahlen, als ein Schritt für die Erforschung der Zusammenhänge von Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe. Die Übertragbarkeit auf andere Bereiche ist in vielen Fällen und in vielen Aspekten möglich, vorrangig bei Arbeitsfeldern, die einen vergleichbaren Kontext aufzeigen, hat aber eindeutige Grenzen. Die Ergebnisse der Studie sind die Grundlage für die Entwicklung und Ausarbeitung der Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung in Kapitel 3. Bevor die Studie jedoch als abgeschlossen betrachtet werden kann, müssen ihre Güte und ihre Gütekriterien näher untersucht werden.

2.6 Die Gütekriterien und Gültigkeit der Untersuchung

Die Überprüfung der Gültigkeit einer Untersuchung anhand bestimmter Kriterien zeigt, dass das Ziel der Datenerhebung erreicht wurde. Im Folgenden wird anhand verschiedener Konzepte ausgearbeitet, welchen Gütekriterien die gesamte Untersuchung entspricht, welche möglichen Fehler in den einzelnen Phasen der Untersuchung auftreten konnten und wie diesen entgegengewirkt wurde. Zunächst zeigen die theoretischen Vorbemerkungen nochmals die Prinzipien der Sozialforschung auf und wie diese das qualitative Interview und die qualitative Inhaltsanalyse diesen entspricht.

2.6.1 Die theoretischen Vorbemerkungen

Unterschiede zur quantitativen Sozialforschung

In der quantitativen Sozialforschung finden die allgemein bekannten und anerkannten Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität Anwendung. Die Anwendung dieser Kriterien auf qualitative Verfahren birgt einige Schwierigkeiten. So kann die **Reliabilität** eines quantitativen Forschungsvorhabens mittels eines Re-Tests, also anhand einer zweiten Ausführung des Vorhabens, durch einen Parallel-Test, bei dem die Forschungsfrage mittels einer anderen Methode untersucht wird, oder durch Konsistenz, bei der man das Material oder das Instrument in zwei Teile teilt und die Ergebnisse vergleicht, gesichert werden (vgl. Mayring 2003: 109). Die kommunikative Situation und das sprachliche Datenmaterial der qualitativen Forschung verhindern solche Testverfahren für die Reliabilität. Reliabilität ist aber die Voraussetzung für die **Validität** einer Studie. Somit „treffen die Argumente gegen die Reliabilitätskonzepte auch die Validität.“ (Mayring 2003: 110) Mayer weist darauf hin, dass die Darstellung

der Reliabilität einer qualitativen Forschung von einer transparenten und reflexiven Dokumentation abhängt. Die „Alltagsnähe und Natürlichkeit der Daten und ihrer Interpretation“ (Mayer 2004: 55) und eine Zustimmung der Befragten zu den Ergebnissen weisen die Gültigkeit, die Validität, nach. Entscheidend ist für einen solchen Beleg ferner, ob die Ergebnisse der qualitativen Studie dazu dienen, zukünftige Ereignisse korrekt vorherzusagen (vgl. Mayer 2004: 55). Darauf wird im abschließenden Teil dieser Ausführung anhand der Gütekriterien für die gesamte Untersuchung (nach Steinke) noch näher eingegangen. Das Gütekriterium **Objektivität**, das sich auf die Stabilität des Messinstrumentes unabhängig von Person und Situation bezieht, soll in der quantitativen Forschung mit der Standardisierung erreicht werden (vgl. Scholl 2003: 26). Dieser methodische Schritt wird jedoch im qualitativen Interview nicht vollzogen. Das Ziel der Objektivität, das durchaus auch bei einer qualitativen Forschung angestrebt wird, muss mit anderen Maßnahmen erreicht werden. Diese werden in den weiteren Ausführungen deutlich. Die Gütekriterien der quantitativen Forschung lassen sich infolge eines anderen Forschungsansatzes kaum und wenn dann in abgewandelter Form für die Bewertung qualitativer Forschung verwenden.

Kriterien der Wissenschaftlichkeit

Unabhängig, ob quantitativ oder qualitativ, die Wissenschaftlichkeit einer Befragung aufgrund einer systematischen Vorbereitung, Prüfung und Zielgerichtetheit muss gewährleistet werden. Darüber hinaus zeichnet sich eine wissenschaftliche Befragung durch „die Kontrolliertheit jeder einzelnen Befragungsphase“ aus (Atteslander/Kopp in Roth 1993: 148). Dazu zählt die Kontrolliertheit der Bedingungen unter denen die Datenerhebung stattfindet. Die vorliegende Untersuchung ist eine wissenschaftliche Befragung. Die klare Zielgerichtetheit (vgl. 2.1), die Kontrolle und bewusste Entscheidung über die Forschungsmethode und über das Forschungsgebiet (vgl. 2.2 und 2.3) und die bewusste Entscheidung für die Rahmenbedingungen der Interviews (vgl. 2.2) sowie die Wahl der Auswertungsmethode belegen dies.

Eine qualitative Forschungsmethode kann sich darüber hinaus dann als qualitativ voll bezeichnen, wenn sie auch die Prinzipien und Kennzeichen der qualitativen Sozialforschung in ihrem wissenschaftlichen Ablauf beachtet hat. Die anknüpfenden Ausführungen überprüfen das für die vorliegende Studie.

Methodische Prinzipien der qualitativen Sozialforschung

1. Prinzip der Offenheit

In den durchgeführten Interviews wurden offene Fragen gestellt, der Befragte hatte die Möglichkeit, das Interview selbst mit zu gestalten. Es blieb Raum und Zeit für den Befragten, seine Sicht der Dinge klarzustellen (vgl. Transkriptionen der Interviews). Der Forscher bzw. Interviewer reagierte offen und flexibel auf jede Entwicklung im Interviewverlauf und passte diesen den Gegebenheiten an. Vor Beginn der Datenerhebung stand nicht fest, welche Ergebnisse erreicht werden sollten. Es bestand im Vorhinein kein theoretisches Konzept. Die Interpretationen bei der Auswertung ergaben sich aus dem Material, die Kategorien der Themenmatrizen waren nicht vorgegeben, sondern entstanden aus den Interviewtexten heraus (vgl. Lamnek 1993: 61ff./199). Auch die „Ablehnung dieser Prädetermination durch den Forscher ergibt (...) das zentrale Prinzip interpretativer Sozialforschung, das natürlich auch qualitativen Interviews zu eigen ist, nämlich das Prinzip der Offenheit.“ (Lamnek 1993:61)

2. Prinzip der Kommunikativität

Qualitative Interviews besitzen Prozesscharakter und erzeugen Kommunikation. Die Methode wird dem Prinzip der Kommunikativität besonders gerecht, da mit den befragten Personen, also den MitarbeiterInnen in den verschiedenen Institutionen, im Prozess eine kommunikative Beziehung eingegangen wurde. Der zweite Teil der Untersuchung, die Auswertung der Daten, entspricht ebenso einer solchen Forderung. Denn „kommunikative Akte kann der Forscher einfangen und in Form von Protokollen konservieren.“ (Lamnek 1993: 201) Gesprächsprotokolle als Anhaltspunkt für eine Analyse sind gleichfalls von kommunikativer Natur. In den aufgeführten Auswertungen und Darstellungen wird stets der Kontext, die Situation, der Befragte selbst beschrieben, und so die Komplexität der Antworten konstant bewusst gemacht.

3. Prinzip der Natürlichkeit

In der Erhebungssituation der Interviews muss die Natürlichkeit der Situation gewährleistet sein. Die Kommunikation soll möglichst in gewohnten, passenden und wenig konstruierten Settings stattfinden. Verfremdende Einflüsse einer ungewöhnlichen und unnatürlichen Kommunikationssituation während der Erhebung führen auch zu verfremdenden Interpretationen und Deutungen (vgl. Lamnek 1993: 201). Entscheidend war, dass die Interviews in den Einrichtungen selbst, in einer gewohnten Umgebung stattfanden und die verwendete Sprache dank der Berufsnähe und gleichen Erfahrungen des Interviewers aus dem Kontext der Befragten stammte. Die Einhaltung des Prinzips der Natürlichkeit kann somit für die Analyse des Materials vorausgesetzt werden.

4. Prinzip der Interpretativität

Bei der Auswertung und Analyse des Materials ist es ausschlaggebend, dass der Forscher eine „Form des alltagsweltlichen Fremdverstehens“ (Lamnek 1993: 202) anwendet, um die natürlichen Handlungsmuster herauszufiltern. Die einzelnen Auswertungsschritte der Studie stellen alltagsweltliche Deutungen und Bedeutungen mit Hilfe der Kontextanalysen heraus, um sie schließlich mittels der Bildung von Kategorien, der Typisierung und der deutenden Vergleiche zu Handlungsmustern zusammenzufassen.

Die Ausführungen zeigen, dass die Untersuchung den Prinzipien der qualitativen Sozialforschung nach Lamnek entspricht und somit die Voraussetzungen gegeben sind, dass die Studie gültig ist. Im Weiteren wird nun die Datenerhebung selbst, also die Interviewsituation, im Mittelpunkt der Überprüfung stehen. Dazu werden mögliche Fehler und getroffene Vorkehrungen, um diese zu verhindern, aufgeführt.

2.6.2 Die Gütekriterien der Datenerhebung

Die qualitative Datenerhebung ist eine kommunikative Situation, die sehr komplex und fehleranfällig ist. Sie findet unter dem Einfluss subjektiver Empfindungen, Erwartungen und Bedürfnisse statt, wird gegenseitig von den Teilnehmern beeinflusst und ist abhängig von Wertvorstellungen. Die Tatsachen spiegeln sich in den möglichen Fehlern während der Datenerhebung wider.

Mögliche Fehler während der Datenerhebung

Eine Interviewsituation ist immer automatisch eine unnatürliche Situation. In diesem Falle ist der Interviewer als fremde, außen stehende Person an die MitarbeiterInnen

herangetreten. Das Anliegen war deutlich, die Kommunikation zielgerichtet und entlang eines Leitfadens. Auch das Aufnahmegerät nimmt dem Interview den Charakter einer natürlichen Unterhaltung (vgl. hierzu z.B. Deppermann 2001: 106). In solch einer Situation werden leicht verzerrte Antworten gegeben. Die Nervosität der Interviewten kann zur Folge haben, dass die Antworten nicht das tatsächliche Verhalten bzw. die Meinung wiedergeben. Bei solch möglichen Fehlern während der Interviews spricht man von „**sozialen Effekten**“ (vgl. Scholl 2003: 206 ff.). Zum einen möchte der Interviewte einen guten Eindruck hinterlassen und gibt daher eventuell Antworten, von denen er denkt, dass sie erwünscht und erwartet werden. Zum anderen möchte er sich oder sein Forschungsfeld als interessant darstellen (vgl. Girtler 1984: 165) und trifft so ebenfalls Aussagen, die nicht dem tatsächlichen Sachverhalt entsprechen. Auch in der vorliegenden Datenerhebung können solche Einflüsse Auswirkungen gezeigt haben. Zweimal wurde etwa das Tonbandgerät zunächst als Hindernis gesehen, offen zu sprechen (HPT4. TL, Entgelt). In HPT6 wurde von einer Mitarbeiterin aus Gründen der Nervosität gebeten, das Aufnahmegerät vor weiteren Fragen nochmals kurz abzuschalten. Da das Thema der Qualitätsentwicklung sehr viel mit der Außendarstellung der Einrichtungen zu tun hat und es schließlich um Konkurrenz und Bestehen geht, kann der soziale Effekt der erwünschten Antworten bei den Befragten aufgetreten sein (z.B. HPT4.TL). Dabei gilt es aber bei der Überprüfung der vorliegenden Datenerhebung zu beachten, dass zahlreiche Antworten gegeben wurden, die gerade infolge ihrer Negativität, Skepsis oder Kritik an der Thematik der Qualitätsentwicklung und an den bestehenden Rahmenbedingungen nicht positiv zu einer Außendarstellung der Einrichtungen beitragen. Die Postskripte der Interviews veranschaulichen, dass die Interviewten als sehr konzentriert, bemüht und offen eingeschätzt wurden.

Ein weiteres Problem in einer Interviewsituation kann dann auftreten, wenn die Befragten **keine Bereitschaft zur Antwort zeigen** oder **unfähig sind, auf die Fragen zu antworten** (vgl. Spöhring 1995: 162; Scholl 2003: 216f.). Die Untersuchung fand auf freiwilliger Basis statt, so dass eine Verweigerung oder Desinteresse (vgl. Postskripten) nicht zu beobachten war. Da die befragten Personen aus dem Fachgebiet stammten, waren die Fragen verständlich. Hierzu war sicherlich der Pretest (vgl. Leitfadenentwicklung) hilfreich. Nur in wenigen Fällen (z.B. MA1, MA2 aus HPT6) waren die Befragten eindeutig überfordert. Die Unfähigkeit auf die Fragen zu antworten erklärt sich aber nicht dadurch, dass die Fragen nicht im Fachgebiet gelegen hätten, sondern vorrangig damit, dass notwendige Informationen fehlten. Das ist gleichzeitig ein interessantes Ergebnis der Studie.

Wege zur Fehlervermeidung

Prinzipiell lässt sich feststellen, dass die Asymmetrie in der Interviewsituation keineswegs eine unübliche Alltagssituation darstellt, „jemand erzählt, und andere hören interessiert zu.“ (Lamnek 1993: 67; vgl. auch Heinze 2001: 157) Somit ist die **Natürlichkeit der Kommunikationssituation** mittels der durchgeführten Interviews nicht zwingend derart negativ beeinflusst, dass Ergebnisse maßgeblich als verzerrt betrachtet werden könnten. Die Erhebungssituation sollte möglichst vertraut und entspannt sein und alltagsnahen Gesprächssituationen ähneln. Die Befragung fand in den gewohnten Räumlichkeiten der HPTs oder Institutionen statt und folglich war die Gesprächssituation, die alltäglich zum Beispiel durch Elterngespräche oder durch andere Beratungen, Teamgespräche bekannt ist, keine fremde Situation für die Befragten. Lamnek beschreibt des Weiteren die Notwendigkeit, sich als Interviewer den Denkstrukturen und dem Sprachvermögen der Befragten anzupassen (vgl. Lamnek

1993: 96), um der Verzerrung des Interviews entgegenwirken zu können. Da bereits aktuelle berufliche Erfahrungen auf Seiten des Interviewers und dadurch Vorkenntnisse vorlagen, war die Wahrscheinlichkeit, „dieselbe Sprache“ zu sprechen, Begriffe ähnlich zu verwenden und zu deuten sowie Denkmuster wie die Befragten zu erkennen und zu verstehen, sehr groß. So konnte den Gefahren eines abstrahierten Sprachgebrauchs des Interviewers sowie das Verharren in der Forscherrolle (vgl. Heinze 2001: 159) entgegengewirkt werden. Der Interviewer „muß mitreden können“ (Lamnek 1993: 67), er muss mit dem Gegenstand vertraut sein und sich darin sicher bewegen können. Das war zusätzlich aufgrund der Nähe zum Forschungsfeld gegeben.

Eine weitere Möglichkeit der Annäherung an eine Alltagssituation ist die Schaffung einer entspannten, angenehmen und offenen Atmosphäre (vgl. Lamnek 1993: 104). Jeder Interviewte erhielt zunächst eine kurze Einleitung, in der klar wurde, warum die Untersuchung stattfand, zu welchem Zwecke die Informationen benutzt werden und welches Ziel die Untersuchung verfolgt. Trotz der Gefahr, somit wiederum die Antworten zu beeinflussen, war das unumgänglich, um das Einverständnis der Einrichtungen und Institutionen zu erhalten. Die Informationen waren schriftlich vorab weitergereicht worden. Ebenso vorab geklärt waren damit die Rollen des Interviewers, der auf die Bereitschaft der Befragten angewiesen und interessiert an deren Meinungen und Erfahrungen ist, und der Interviewten, die freiwillig ihre eigenen Einstellungen preisgeben sollen (vgl. Heinze 2001: 161). Den befragten MitarbeiterInnen waren Anonymität und Vertraulichkeit zugesichert (vgl. Lamnek 1993: 97), so dass die möglichen Konsequenzen auf das Gesagte keine Bedeutung gewann. Das wirkte sich auf das Verhalten der Befragten sehr positiv aus. Das Aufnahmegerät, zwingend notwendig für die Datengewinnung, ein MP3-Stick, war sehr unauffällig und klein, so dass es nicht im Zentrum der Aufmerksamkeit der Befragten und des Interviewers stand (vgl. Lamnek 1993: 97). Vor jedem Interview wurde das Einverständnis zur Aufzeichnung eingeholt.

Trotz der Maßnahmen zur Fehlervermeidung bleibt als **Fehlerquelle** festzuhalten, dass in manchen Interviews nicht alle Fragen des Leitfadens gestellt wurden, da das in einigen Fällen der Gesprächsverlauf erschwerte zuließ.

Eine qualitätsvolle Datenerhebung ist der Grundstock einer qualitätsvollen Auswertung der gewonnenen Daten. Darüber hinaus ist die Vermeidung möglicher Fehler wie bei der Durchführung der Interviews selbst von Bedeutung.

2.6.3 Die Gütekriterien der Auswertung

Ebenso wie für das qualitative Interview mit seinem prozesshaften Kommunikationscharakter gestaltet es sich schwer, Kriterien für die Gültigkeit einer qualitativen Inhaltsanalyse festzulegen. Mayring (2003: 111 ff.) beschreibt zu diesem Zwecke die von Krippendorff entwickelten Gütekriterien. Sie sind allerdings auf die vorliegende Untersuchung kaum anwendbar, da sich die Kriterien zum Beispiel meist auf den Vergleich der Ergebnisse mit ähnlichen Untersuchungen beziehen (Konstruktvalidität) oder auch auf eine nochmalige Durchführung der Untersuchung (Stabilität). Also beschränkt sich die Überprüfung zunächst auf mögliche Fehler der Analyse sowie auf die Möglichkeit, sie zu vermeiden.

Mögliche Fehler während der Auswertung

Die Auswertung und Analyse qualitativer Interviews gestaltet sich infolge der Subjektivität und der interpretativen Entscheidungsspielräume über Bedeutungsmuster gleichermaßen fehleranfällig wie die Datenerhebung. Die Analysen qualitativer Daten besitzen daher so genannte **Objektivitätsprobleme**, da diese stark von der subjektiven Einschätzung und Bewertung des Auswerters abhängig sind (vgl. Heckmann in Hoffmeyer-Zlotnik 1992: 143). Auch das Vorwissen, das benötigt wird, um sich im Forschungsfeld sicher bewegen zu können, kann bei der Auswertung die Ergebnisse beeinflussen. Deppermann führt hier an, dass die **eigene Intuition** schnell überschätzt wird. Man setzt Regeln und Pflichten oder Erwartungen beim Befragten im Forschungsfeld voraus, die ihnen aber nicht entsprechen. Somit entstehen Fehlinterpretationen, die die Bedeutung für die Interaktionsteilnehmer kaum berücksichtigen. Eine weitere Fehlerquelle stellt das eigene Kontextwissen dar, das an die Stelle des gewonnenen Materials als Interpretationsgrundlage tritt. Ungenauigkeit und eventuell **falsches Kontextwissen** lassen dann eine Auswertung wertlos werden (vgl. Deppermann 2001: 89f.). Des Weiteren kann in einer Analyse eine zu starre **Fixierung auf bestimmte Konzepte** und Theorien hinderlich sein und zu Fehlern verleiten. Auch eine bereits vorgefertigte Hypothese, die man lediglich noch „schmücken“ will, widerspricht einer qualitätsvollen Analyse, die dem Prinzip der Offenheit, wie in Punkt 2.6.1 erläutert, entsprechen muss. Eine hohe Fehleranfälligkeit haben die **Auswertungen von Verweigerungen oder Unwissenheit** und Meinungslosigkeit der Befragten im Interview. Ist diese Antwort so ausgefallen, weil der Befragte nicht antworten möchte oder weil er tatsächlich unwissend oder meinungslos ist (vgl. Heinze 2001: 162)? Sicherlich können in der vorliegenden Analyse und Auswertung der qualitativen Interviews derartige Fehler aufgetreten sein. Jedoch zeigen die folgenden angewandten Methoden zur Fehlervermeidung, dass sie das Ergebnis der Studie nicht verzerrt haben.

Wege zur Fehlervermeidung

Prinzipiell ist es notwendig, dass im Interpretationsprozess „eine Grundhaltung der Offenheit und `Toleranz` gegenüber dem Text“ (Heckmann in Hoffmeyer-Zlotnik 1992: 155) vorherrscht. Bewusst muss dennoch immer sein, dass auch trotz größter Bemühungen die eigenen Wertvorstellungen und Erwartungen immer wieder an Bedeutung gewinnen können. Auswertungen von Interviews erfordern ein höchstes Maß an **Anstrengung und Aufmerksamkeit** (vgl. Heckmann in Hoffmeyer-Zlotnik 1992: 155; Deppermann 2001: 89). Dank zahlreicher Kontrollen, Vergleichen und eigenen Überprüfungen, die im Ablaufplan der Auswertung festgehalten sind, wurde in der vorliegenden Untersuchung sehr konzentriert und umfassend mit den Interviewtexten gearbeitet. Bei der Auswertung bedarf es der **Kenntnisse der Sprache** und des Sprachgebrauchs, um das protokollierte Interviewergebnis entsprechend werten zu können. Die Nähe zum Untersuchungsfeld ist an dieser Stelle wiederum wertvoll. Die Möglichkeit, sich als Interviewer in die Rollen der Befragten zu versetzen, bedingte mittels vergleichbarer Interpretationsregeln, „nähere“ Ergebnisse zu erhalten (vgl. Heckmann in Hoffmeyer-Zlotnik 1992: 156; Heinze 2001: 164). Zur Fehlervermeidung kann die Auswertung durch **mehrere Interpreten** gezählt werden, da so eine Vergleichbarkeit entsteht. Innerhalb der vorliegenden Untersuchung und ihrer Rahmenbedingungen war das nicht umsetzbar. Da eine Übereinstimmung zwischen verschiedenen Kodierern nur bei sehr einfachen Analysen zu erreichen ist (Ritsert in Mayring 2003: 110), muss der „Intercoderreliabilität“ (Mayring 2003: 110) aber ohnehin eine eher untergeordnete Bedeutung zugeschrieben werden. Ein Text wird immer in **Bezug auf seinen Kontext** analysiert und darf von ihm nicht losgelöst betrachtet

werden (vgl. z.B. Heckmann in Hoffmeyer-Zlotnik 1992: 161). Ausschließlich so kann der Bedeutungszusammenhang einer Aussage dargestellt und erläutert werden. Die Kontextanalysen der Heilpädagogischen Tagesstätten und der einzeln Befragten tragen daher dazu bei, dass die Aussagen den richtigen Stellenwert zugeordnet bekommen können. Der Auswerter muss sich ständig bewusst darüber sein, dass „er die Relevanz einzelner Themen nicht aus der Ausführlichkeit der Antworten ableiten kann.“ (Heinze 2001: 161)

2.6.4 Die Gütekriterien der gesamten Untersuchung

Steinke (vgl. Steinke 1999) beschreibt in ihren Ausführungen Kriterien qualitativer Forschung, die nun abschließend auf den gesamten Verlauf der vorliegenden Untersuchung zur Überprüfung ihrer Qualität und Güte angewendet werden. Steinke unterscheidet zwischen sieben Kriterien, die jeweils bestimmte Vorgaben beschreiben, die eine qualitative Studie zu erfüllen hat.

1. Intersubjektive Nachvollziehbarkeit

In einer qualitativen Studie ist es kaum möglich, die Ergebnisse einwandfrei überprüfbar für Jedermann zu machen. Jedoch gilt es, eine gewisse Nachvollziehbarkeit herzustellen. Entscheidend ist in dem Zusammenhang eine transparente Dokumentation der Erkenntnisinteressen der Studie (vgl. 2.1), der Entscheidungsprozesse zur Auswahl des Forschungsfeldes sowie der Auswahl der Methode (2.2), des Vorgehens bei der Untersuchung (2.3) sowie des Ablaufs der Auswertung und Interpretation (2.4 und 2.5). So wird es dem Leser der vorliegenden Studie möglich, das Vorgehen nachzuvollziehen und die Entstehung der Ergebnisse zu rekapitulieren. Auch die Dokumentation der Zwischenschritte, wie die Regeln der Transkription, sowie der Zugang zu den Daten, also zu den Interviewtexten im Anhang, sind gewährleistet (vgl. Steinke 1999: 207ff.). **Das Kriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit ist aufgrund der ausführlichen Dokumentation der Studie in den entscheidenden Punkten erfüllt und ist auch als sehr bedeutend für die Güte der gesamten Untersuchung einzustufen.**

2. Indikation des Forschungsprozesses und der Bewertungskriterien

Das Kriterium stellt an eine Studie die Forderung, in ihren Methoden und der Auswertung dem Untersuchungsgegenstand angemessen zu sein (vgl. Steinke 1999: 215 ff.). In der vorliegenden Studie sind die Methoden des qualitativen Interviews und der qualitativen Inhaltsanalyse entsprechend dem Gegenstandsbereich ausgewählt worden. In den Ausführungen zur Methodenwahl wird dies deutlich (2.2). Angemessen ist das vorliegende Verfahren nach Steinke ebenso, weil der Befragte stets Raum für eigene Relevanzsetzungen hatte und der Forscher längere Zeit im Feld anwesend war. Darüber hinaus bleibt festzuhalten, dass die Offenheit der Methoden stets eine „Irritationen des Vorwissens“ (Steinke 1999: 218) ermöglichten. Ferner entsprechen die Transkriptionsregeln der Interviews dem Gegenstandsbereich der Untersuchung und gewährleisten Handhabbarkeit und Lesbarkeit der Auswertung. Eine Studie mit hoher Güte ist zugleich mit einer passenden Samplingstrategie gekennzeichnet (vgl. Steinke 1999: 218 ff.). Die Art und Weise der Auswahl der Befragte wurde bereits ausführlich beschrieben (2.2). Offen bleibt aber, ob die Auswahl tatsächlich optimal gelungen ist. Die freiwillige Teilnahme bringt es mit sich, dass nur die Institutionen teilnahmen, die sich auch für Qualitätsentwicklung interessieren oder bei denen Qualitätsentwicklung (egal ob positiv oder negativ besetzt) ein Thema ist. Die Anzahl der Interviews verfolgte

klar keine Repräsentanz, zur Fallanalyse und zum Fallvergleich ist sie jedoch ausreichend. Der Zeit- und Personeneinsatz der Untersuchung muss zielgerecht sein. Die Anzahl der durchgeführten Interviews (39) sowie die damit verbundene Transkription und Auswertung war im Rahmen der Studie noch angemessen. Die benötigte Zeit für die Arbeitsschritte zeigt jedoch auch, dass der Umfang sicherlich an der oberen Grenze zu verorten ist. Letztendlich sollen ebenso die Bewertungskriterien der Güte indiziert sein und zur Studie passen (vgl. Steinke 1999: 221). Dies dürfte erfüllt sein, da abschließend zu jedem Kriterium dessen Erfüllung sowie Bedeutung für die Güte der Studie kurz ausgeführt sind. **Die Untersuchung wird ihrem Gegenstand in fast allen Punkten gerecht, vor allem die Auswahl der Methodik und des Vorgehens sind für die Güte der Studie von Bedeutung.**

3. Empirische Verankerung der Theoriebildung und –prüfung

Um eine fest verankerte Theorie bilden zu können, fehlt es in der Untersuchung sicherlich an Material. Nur ansatzweise können innerhalb der verschiedenen Fälle bestimmte Zusammenhänge und Erkenntnisse dargestellt werden. Dazu ist, wie von Steinke als Notwendigkeit beschrieben, gewährleistet, dass es hinreichend Textstellen zur Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse gibt und jene in Form der Einzelfallanalyse angegeben und zitiert werden (vgl. Steinke 1999: 221 ff). Von vornherein sollte die Studie keine repräsentative Theorie bilden oder prüfen, sondern fallbezogen in die komplexen Zusammenhänge der Qualitätsentwicklung Einblick geben (vgl. auch 2.1). In Kapitel 3 werden zwar infolge der gewonnenen Erkenntnisse Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung theoretisch (weiter)entwickelt. **Eine empirische Verankerung dieser kann aber im Rahmen der Studie nicht bewerkstelligt werden.**

4. Limitation

„Das Kriterium der Limitation dient dazu (...), die Grenzen des Geltungsbereichs, d.h. der Verallgemeinerbarkeit einer im Forschungsprozess entwickelten Theorie herauszufinden.“ (Steinke 1999: 227) Ausschlaggebend ist, inwieweit die Ergebnisse der Untersuchung auf andere Bereiche übertragbar sind und in welchen Punkten das nicht möglich ist. In der abschließenden Zusammenfassung (2.5.4) wird die Übertragbarkeit der Ergebnisse der Untersuchung auf andere Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen ausführlich beschrieben und diskutiert. **Das Kriterium kann dank des Vorgehens bei der Analyse und Auswertung wie eben beschrieben als erfüllt angesehen werden.**

5. Reflektierte Subjektivität

Bei diesem Gütekriterium eines Forschungsvorhabens stellt sich die Frage, ob der Forscher seine eigene Rolle in der Untersuchung bewusst wahrgenommen und beschrieben hat. Das Kriterium steht dafür, „inwiefern die konstituierende Rolle der Subjektivität des Forschers für die Theoriebildung reflektiert erfolgt. Das ist einerseits für den Forscher wichtig, da es ihn zum methodisch bewussten Umgang mit der eigenen Subjektivität im Forschungsprozess anregt. Andererseits ist es aber auch für die Leser einer Studie von Bedeutung, um nachzuvollziehen, wie die Subjektivität des Forschers die Theoriebildung mitkonstituiert.“ (Steinke 1999: 231) Vor allem eine ausführliche Dokumentation der einzelnen Teilstücke der Forschungsarbeit ermöglicht das. Das Postskriptum übernimmt dafür eine wichtige Funktion, da die eigenen, subjektiven Eindrücke und Gefühle des Forschers festgehalten wurden. Folglich begleiteten Selbstbeobachtungen den Forschungsprozess in diesem Teil der Erhebungsphase. Zugleich sind die persönlichen Voraussetzungen für die Erforschung des Gegenstandes im Kapitel 2.3 ausführlich und transparent festgehalten (vgl. Steinke 1999: 233f.). Einer zu großen theoretischen Vorprägung wirkt in der Studie die Tatsache entgegen, dass

keine Hypothesen oder eingeschränkten Ergebniserwartungen die Datenerhebung oder die Auswertung negativ beeinflusst hätten und so trotz Expertenwissen auf Seiten des Forschers die Qualität der Studie nicht beeinträchtigt wurde. Ein angebrachtes Verhältnis von Nähe und Distanz zum untersuchten Gegenstand, das Steinke ebenso fordert, ist im Verlauf der gesamten Studie beachtet worden. Zum einen ist die notwendige Distanz durch das Fremde, durch das Unbekannte in den Einrichtungen und durch die etwas zeitversetzte Auswertung und somit reflektierte Distanz zu dem eigenen Erlebtem gewährleistet. Darüber hinaus fand nach den Interviews kein Kontakt mehr zu den Befragten statt. Auf der anderen Seite entstand aber die notwendige Nähe dank der Berufszugehörigkeit und der Nähe zum Untersuchungsfeld. Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Forscher und Informant (vgl. Steinke 1999: 236 ff.) kann außerdem als eine erfüllte Bedingung angesehen werden. Die meisten „Informanten“ waren interessiert und bemüht. Die MitarbeiterInnen, die sich zur Teilnahme bereit erklärten, sprachen offen und ohne Angst vor negativen Konsequenzen. Das lässt auf eine vertrauensvolle Atmosphäre schließen. **Das Kriterium der subjektiven Reflektiertheit ist weitestgehend erfüllt** und zeugt so von der Güte der Untersuchung. Vor allem mittels der Beschreibung der eigenen Voraussetzungen und des eigenen Kontext wird bewusst, welche Erwartungen und Wünschen auf Forscherseite als Untersuchungsvoraussetzung gegeben waren.

6. Kohärenz

Das Kriterium der Kohärenz bezieht sich in seinen genannten Voraussetzungen auf die ausgearbeitete Theorie einer Studie, die einen „pragmatischen Wert“ (Steinke 1999: 241) haben muss. Maßgeblich für das Gütekriterium der Kohärenz ist, dass Widersprüche und Fragen bei den Ergebnissen offen beschrieben sind. Solch eine Darlegung kann in den entsprechenden Kapiteln der vorliegenden Auswertung nachvollzogen werden. Zu beachten ist hier sicherlich aber, dass eine repräsentative und allgemein übertragbare Theorie nicht als ein zentrales Ergebnis der vorliegenden Untersuchung anzusehen ist, **und somit dieses Gütekriterium für die Bewertung der Studie eine weniger bedeutende Rolle spielt.**

7. Relevanz

Als unerlässlich beschreibt Steinke beim Kriterium der Relevanz, dass zunächst die Fragestellung der Untersuchung bedeutsam sein muss, die entwickelten Ergebnisse einen relevanten Beitrag leisten, neue Deutungen möglich werden sollen, sowie die Theorie Erklärungen für das interessierende Phänomen bieten muss. Des Weiteren muss die Theorie zur Lösung von Problemen anregen und die Ergebnisse verallgemeinerbar sein. Eine überschaubare Darstellung der Theorie gilt als abschließendes Qualitätsmerkmal (vgl. Steinke 1999: 245ff). Übertragen auf die vorliegende Studie lassen sich die Punkte wie folgt darstellen: Die Studie will klären, was eigentlich von der Debatte der Qualitätsentwicklung in der Praxis ankommt, was fehlt und wo der Veränderungsbedarf aus Sicht der Praxis liegt. Die **Ergebnisse sind daher für die Qualitätsentwicklungsdiskussion in der Kinder- und Jugendhilfe relevant** und leisten einen entscheidenden Beitrag dazu. Zum einen erhalten die öffentliche Seite und die MitarbeiterInnen der Einrichtungen einen Einblick in die Meinung der jeweils anderen, auch über die allgemeine Arbeitszufriedenheit. Zum anderen ist es für die Thematik der Qualitätsentwicklung im Sozialbereich als entscheidend anzusehen, darzustellen, worauf es eigentlich ankommt, inwieweit Qualitätsentwicklung überhaupt (noch) Sinn macht und was überflüssig und nicht realistisch ist. Die Ergebnisse beinhalten neue, unerwartete Antworten und Einstellungen der Befragten und zeigen Unterschiede zwischen den einzelnen Interviews. Für die Erkenntnisinteressen sind eindeutig Antworten gefunden worden. Diese werden in der Darstellung (2.5.4)

deutlich. Inwieweit die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse möglich ist, hängt davon ab, ob „Ergebnisse einer Untersuchung, die in einer bestimmten Praxis durchgeführt wurde, auf Praxis-Situationen übertragbar sind, die der Untersuchungssituation entsprechen“ (Steinke 1999: 246). Einer exakten Beschreibung der Kontexte, der Bedingungen der Untersuchung, die nach Steinke Voraussetzung für eine erwartbare Verallgemeinerbarkeit sind (vgl. Steinke 1999: 246f.), ist in der vorliegenden Studie gerecht geworden und umso mehr ist eine Übertragbarkeit der Ergebnisse erwartbar. Bei der abschließenden Darstellung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse wird das offensichtlich. Ob die Studie zur Lösung von Problemen anregt, bleibt sicherlich vor allem von deren Nutzung und von deren möglichen Erweiterung abhängig.

Mit der Überprüfung der Güte und Gültigkeit kann das Forschungsvorhaben als abgeschlossen gelten. Transparent und nachvollziehbar wurde sowohl das Vorgehen als auch die Auswertung der Ergebnisse nachgezeichnet. Die Zusammenfassung und Darstellung dieser Ergebnisse lassen Rückschlüsse aus dem Datenmaterial zu und filtern interessante Erkenntnisse heraus. Deutlich wurde, dass Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe ein sehr komplexer Prozess ist, der aufgrund verschiedener Voraussetzungen negativ beeinflusst werden kann. Schlechte Erfahrungen mit Qualitätsentwicklung gründen meist auf der Umsetzung eines ungeeigneten Konzeptes, das in der Einrichtung aus verschiedenen Gründen nicht institutionalisiert werden konnte. Ziel in Kapitel 3 ist es zum einen, Verfahrensweisen zu entwickeln und zu etablieren, die für die Kinder- und Jugendhilfe geeignet sind, und zum anderen, einen sinnvollen Rahmen dafür in der Einrichtung und in ihrem Umfeld zu schaffen.

3.0 Der Entwurf einer erfolgreichen Qualitätsentwicklung

Aufbauend auf den Ergebnissen der Umfrage, welche Aspekte in der Praxis für sinnvolle Qualitätsentwicklung notwendig erscheinen, wird im abschließenden Kapitel der Entwurf eines erfolgreichen Qualitätsentwicklungsmodells erstellt. Nicht ausschließlich Konzeptmerkmale, sondern auch geeignete Rahmenbedingungen, um seine Umsetzung zu gewährleisten, werden dafür analysiert und aufgezeigt. Um sich einem erfolgreichen Qualitätsentwicklungskonzept anzunähern, ist es zunächst notwendig, die Merkmale der Kinder- und Jugendhilfe sowie der sozialpädagogischen Praxis zu explizieren. Die folgenden Ausführungen sind für das Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe spezifiziert und beziehen sich nicht mehr - wie in Kapitel 1 - allgemein auf den Sozialsektor. In vielen Punkten sind die Darstellungen nach einer Überprüfung der Übertragbarkeit aber sicherlich auf andere Arbeitsbereiche der Sozialen Arbeit übertragbar.

3.1 Die Merkmale der Kinder- und Jugendhilfe

Die Jugendarbeit existiert nicht, denn Kinder- und Jugendarbeit ist vielfältig, komplex und in ihren Aufgaben sehr verschieden (vgl. Rauschenbach 2003: 39). Und dennoch zeichnen sich Merkmale ab, die allgemein für die Kinder- und Jugendhilfe charakteristisch sind. Kinder- und Jugendhilfe als Dienstleistung findet in einem entsprechenden Erbringungskontext statt, der wiederum die Bedingungen im Arbeitsfeld beeinflusst. Sozialpädagogisches Handeln sowie seine Effekte konstituieren sich in diesem Gebiet und wirken sich auf das Verständnis von sozialpädagogischer Qualität aus.

Kinder- und Jugendhilfe als Dienstleistung

Versucht man die Kennzeichen der Kinder- und Jugendhilfe zu erfassen und den Charakter der praktischen Umsetzung und Arbeit zu beschreiben, so ist es zunächst hilfreich, die Kinder- und Jugendhilfe im Paradigma der **Dienstleistungsorientierung** zu betrachten. Folgt man dieser Logik, so handelt es sich in Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen um personenbezogene Dienstleistungen, da sie ein hoher Anteil an menschlicher Leistung kennzeichnet. Personenbezogene Dienstleistungen sind darüber hinaus, wie alle Dienstleistungen, immateriell, intangibel, unteilbar sowie zeitlich gesehen vergänglich. Sie werden stets individuell erbracht, zeigen ein großes Maß an Variabilität und sind standortgebunden (vgl. Bruhn 1997: 10ff.). Entscheidend bei der Erbringung von Dienstleistungen ist das so genannte „**uno-actu Prinzip**“, das beinhaltet, dass die Produktion und der Konsum zeitlich zusammen fallen (vgl. Finis-Siegler 1997: 25). Eine Elternberatung als Leistungsangebot beispielsweise wird in dem Moment von der Fachkraft erstellt, in dem sie die Eltern empfangen, auch wenn sich der Großteil ihrer Wirkung erst später zeigen kann. Anhand des Beispiels wird ferner deutlich, dass eine personenbezogene Dienstleistung erst dann entsteht, wenn mindestens zwei Interaktionspartner gleichzeitig anwesend sind, kommunizieren und interagieren. Jeder Konsum einer personenbezogenen Dienstleistung ist gleichzeitig ein **Produktionsprozess**. Denn - um bei dem Beispiel der Elternberatung zu bleiben - wenn die Fachkraft das Wissen, die Informationen sowie Hilfestellungen an die Betroffenen in einem Gespräch weitergibt, so bleibt es dennoch die Aufgabe der Eltern, sich diese

3.1 Die Merkmale der Kinder- und Jugendhilfe

anzueignen und aktiv in ihrer Lebenswelt umzusetzen. Der Betroffene selbst „produziert“ also eine Leistung, die wiederum die Fachkraft in ihrem Agieren beeinflusst. Prinzipiell sind somit „sowohl die Professionellen wie auch die Klienten, Patienten stets *Produzenten und Konsumenten zugleich*“ (Schaarschuch 1999: 53, Hervorhebung durch Autor). Der eigentliche Produzent sind vorrangig die AdressatInnen der Leistung, so dass die Fachkräfte zumeist die Rolle eines Ko-Produzenten einnehmen (vgl. Schaarschuch 1999: 55f.).

Die Produktion und Konsumtion der Kinder- und Jugendhilfeleistungen findet in einem Rahmen bestimmter gesellschaftlicher Verhältnisse und Prozesse statt, dem Erbringungskontext (vgl. Schaarschuch 1999: 54). Er spielt für den Prozess der Dienstleistungserbringung eine ausschlaggebende Rolle und beeinflusst die Arbeitsbedingungen der Kinder- und Jugendhilfe.

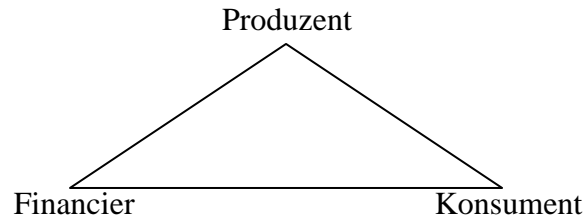
Erbringungskontext

Der Erbringungskontext der Kinder- und Jugendhilfe wird, wie der des gesamten Sozialbereiches, maßgeblich von den in Kapitel 1 beschriebenen Veränderungen der Rahmenbedingungen beeinflusst. Darüber hinaus sind aber weitere Merkmale charakteristisch für den Arbeitsbereich. Die Kinder- und Jugendhilfe ist eine **öffentliche Aufgabe**. Sie muss sich an Gesetze und Verordnungen halten und die öffentlichen Institutionen, wie das Jugendamt, haben einen gesetzlichen Auftrag. Von den beschriebenen gesellschaftlichen und gesetzlichen Veränderungen ist das Arbeitsfeld direkt betroffen. Demnach befindet sich die Kinder- und Jugendhilfe stets in einem Anpassungsprozess an die Gegebenheiten im Erbringungskontext. Wie das Forschungsprojekt „Jugendhilfe und sozialer Wandel“, das bundesweite Befragungen von Jugendämtern und freien Trägern in den Jahren 2000 und 2001 durchführte, zeigt, stellt sich die Kinder- und Jugendhilfe den veränderten Anforderungen, greift Kritik und Anregung auf, übersetzt sie in das eigene Handlungsfeld und entwickelt neue Formen sozialer Unterstützung und pädagogischer Hilfe (vgl. Mamier u.a. 2003: 2). Der Eindruck einer „verkrusteten“ Jugendhilfe, die sich zögerlich wandelt, da die gewachsenen Strukturen, Traditionen und Routinen nur langsam zu verändern sind (vgl. Düx 2003: 23), scheint nicht zuzutreffen. Aufgrund der rechtlichen und sozialpolitischen Vorgaben müssen sich soziale Organisationen stets wandeln und anpassen und sind nicht in der Lage, in vollem Umfang ihre erbrachten Leistungen zu beeinflussen. Sie sind zwar Anbieter, können ihr „Produkt“ und seine Bereitstellungsbedingungen jedoch nicht selbstbestimmt verändern (vgl. Schreiber 2001: 226).

Neben den öffentlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen kennzeichnet darüber hinaus das so genannte „**sozialrechtliche Dreiecksverhältnis**“ den Erbringungskontext von Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe. Vereinfacht lässt es sich wie folgt darstellen:

3.1 Die Merkmale der Kinder- und Jugendhilfe

Abb. 3 Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis (vgl. Badelt 1996)



Der Konsument der sozialen Dienstleistung, der Betroffene, erhält zwar aufgrund seines Rechtsanspruches eine Leistung, kommt für sie aber in der Regel nicht finanziell auf. Das übernimmt der Financier, im Fall der Kinder- und Jugendhilfe meist die Kommune. Der Financier einigt sich mit der Einrichtung als Produzent der sozialen Dienstleistung über deren Ausgestaltung, Umfang, Qualitätsmerkmale sowie Preis. Da bei sozialen Dienstleistungen vorrangig der Konsument Produzent der Leistung ist (siehe oben), wiegen die Bedingungen des sozialrechtlichen Dreiecksverhältnisses besonders schwer. Denn trotz seiner Verantwortung über den Erfolg der Leistung, über die Ausgestaltung sowie über deren Umsetzung, nimmt der Betroffene eine materiell und machtpolitisch relativ schwache Rolle ein. Der Betroffene, der die Qualität der Dienstleistung am besten beurteilen könnte, hat weder eine „wirtschaftliche, politische“ noch „mediale Macht“ (Badelt 1996: 15f.). Der Empfänger als elementarer Kontrollmechanismus für die Qualität der Leistung fällt in der Kinder- und Jugendhilfe weg. Umso wichtiger ist daher, die Qualität auf politischer Ebene durch das Streben nach objektiven Qualitätsstandards zu sichern. An die Stelle des „kontrollierenden Konsumenten“ tritt „die Professionalität, aber auch die moralische Verantwortung jener Person oder Institution (...), die für die Qualität einer sozialen Dienstleistung verantwortlich“ ist (Badelt 1996: 16).

Betrachtet man das Dreiecksverhältnis und die damit verbundene geschwächte Position der Betroffenen drängt sich die Frage auf, wer der eigentliche „Kunde“ der Kinder- und Jugendhilfe ist. Wer urteilt über die Qualität der sozialen Dienstleistungen und an welchen Ansprüchen orientieren sie sich? Sind es die Kommunen, die Steuerzahler, die Eltern, die Kinder und Jugendlichen oder die Öffentlichkeit? „Oder sind es (...) am Ende doch die Fachleute, die Leistungserbringer selbst, die im Sinne professioneller Autonomie allein beurteilen können, welche ihrer Leistungen als effektiv zu gelten habe?“ (Müller 1996: 33) Im Bildungs- und Sozialsystem lassen sich vier **Anspruchsgruppen** unterscheiden: die AdressatInnen und Betroffenen, die Öffentlichkeit, die Financier der Leistungen sowie die professionell Tätigen (vgl. Galiläer 2005: 30). Die verschiedenen Anspruchsgruppen, die alle an der Erbringung der Dienstleistung interessiert sind, haben unterschiedliche Erwartungen und Forderungen. Diskussionen darüber, welche Ziele die Kinder- und Jugendhilfe verfolgt, sind das Resultat. **Zielsetzungen** in den sozialpädagogischen Handlungsfeldern reflektieren darüber hinaus gesellschaftliche Werte und sind Veränderungen unterworfen. Notwendig sind daher konsensfähige Ziele, die meist abstrakt und als Grundsatz formuliert werden, wie „Autonomie“, „Allgemeinbildung“ oder „Partizipation“. Da sich daraus keine konkreten Umsetzungsschritte ableiten lassen, orientieren sich die konkreten Zielformulierungen in den sozialen Einrichtungen an den individuellen Möglichkeiten des Einzelfalls und am Praxisalltag. Zur Folge hat solches Vorgehen eine große Diffusität und Pluralität der Zielsetzungen (vgl. Merchel 2004a: 139).

Arbeitsfeld

Im beschriebenen Erbringungskontext konstituiert sich das Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendarbeit. Um es näher zu charakterisieren, ist zunächst der Begriff des „**pädagogischen Felds**“ dienlich. Das pädagogische Feld, das als eine Form eines sozialen Feldes betrachtet werden kann, ist eine besondere Form der sozialen Strukturierung in einem sozialen Raum. In ihm findet eine „Mehrzahl gleichzeitig wirkender und wechselseitig aufeinander bezogener sozialer Tatsachen“ statt. (Honig/Neumann 2004: 271) Das pädagogische Feld weist eine Eigenlogik auf und dient als eine Beobachtungskategorie für soziale Handlungen, Sinnzuschreibungen oder Gegebenheiten. Es ist von seiner Umwelt und vom „gesellschaftlichen Ereignisfeld“ (Mollenhauer in Honig /Neumann 2004: 271), das sich im Erbringungskontext zeigt, abhängig. Im Unterschied zur Dienstleistungsorientierung, die zumeist den Blick auf Produzent und Konsument beschränkt, macht es der Begriff des pädagogischen Felds möglich, das Zusammenspiel verschiedener Akteure zu verdeutlichen. Pädagogisches Handeln ist im Feld eine Aktion von vielen verschiedenen Personengruppen, die in dem sozialen Raum einen **Komplex von Ereignissen** entstehen lassen. Gesondert betrachtet verlieren die Ereignisse, Aktionen oder Gegebenheiten ihre Bedeutung, so dass man sie ausschließlich in ihrem Kontext, eben im pädagogischen Feld, in ihrer Gleichzeitigkeit und Präsenz wahrnehmen und deuten kann.

Das Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe ist ein **relativ dauerhafter Kontext**, in dem pädagogisch intendiertes Handeln und eine Vielzahl wechselseitiger Kommunikation, Interaktion und Transaktion stattfindet (vgl. Köpp/Neumann 2003: 146). Die Kinder- und Jugendeinrichtungen selbst bestehen größtenteils, wie in Kindertagesstätten oder Wohngruppen, aus einem komplexen Gruppengeschehen, das sich selbst strukturiert, Verhaltensmuster ausbildet und eine eigenständige Dynamik entwickelt. In diesem Geschehen finden menschliche Empfindungen, soziale Handlungen und Kommunikation statt. SozialpädagogInnen und SozialarbeiterInnen sind daher in einem „kommunikativen Feld“ (Kronberger Kreis 1998: 17) tätig, in dem sich alle Beteiligten gegenseitig beeinflussen.

Der **helfende Akt** im Arbeitsfeld ist im Unterschied zu einem ökonomischen Tauschakt nicht symmetrisch. „Wenn er menschlich sein und sich am Menschen orientieren soll, der Hilfe braucht, so bedeutet er immer ein asymmetrisches Verhältnis.“ (Speck 1999: 125). Zwischen Profi und Betroffenen besteht im Feld ein Ungleichgewicht an Informationen, Kompetenzen, Einflussmöglichkeiten und Definitionsmacht. Der Profi definiert aufbauend auf seinen Informationen und Kompetenzen, wann es sich um einen „**Fall**“ handelt. Bei der Definition stellen sich mehrere Fragen: Wo liegen die Problemursachen? Wie kann man die notwendigen Informationen erhalten? Wie wird mit dem Kind oder Jugendlichen weiter verfahren? Die Fragen sind nie eindeutig zu beantworten. Denn zum einen ist es unklar, welche Bedingungen das Problem eines Jugendlichen oder eines Kindes verursacht haben. Sind die Schwierigkeiten auf individueller oder gesellschaftlicher Ebene entstanden und welchen Anteil kann man den einzelnen Ebenen zuschreiben? Die Problemlage kann in der Regel nicht eindeutig und unmissverständlich definiert werden. Zum anderen sind die vorhandenen Informationen über einen Fall in ihrer Menge und Verlässlichkeit problematisch. Es ist kaum feststellbar, wann ausreichend wahrheitsgemäße Informationen vorhanden sind, um über einen Fall zu entscheiden. Zusätzlich gibt es im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe nie lediglich eine Meinung über einen Fall. Oft sind diese widersprüchlich und setzen verschiedene Schwerpunkte. Hinzu kommt, dass Entscheidungsträger während der Betreuung meist wechseln. Solche Bedingungen schaffen eine Mehr- und Vieldeutigkeit der Realität in der Kinder- und Jugendhilfe (vgl. Klatetzki 1999: 11f.).

3.1 Die Merkmale der Kinder- und Jugendhilfe

Die Kinder- und Jugendhilfeleistungen erhalten ihren besonderen Charakter im Kontext, in dem sie erbracht werden. Diese Merkmale vor Augen lassen deutlich werden, was die praktische Arbeit, das sozialpädagogische Handeln kennzeichnet, welches Handeln und welche Prozesse die Dienstleistung der Kinder- und Jugendhilfe ausmacht.

Sozialpädagogisches Handeln

Im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe finden vorrangig sozialpädagogische Prozesse statt, die wiederum aus einzelnen sozialpädagogischen Handlungsschritten bestehen. Zwar sind zahlreiche Schnittmengen sowie Übereinstimmungen mit sozialarbeiterischem Handeln ersichtlich, wie etwa Beratungsprozesse oder Maßnahmen zur Sozialraumorientierung, aber in den folgenden Ausführungen wird das pädagogische Agieren als zentrales Merkmal der Handlungen in der Kinder- und Jugendhilfe angesehen und herausgestellt.

Pädagogisches Handeln ist prinzipiell ein soziales Handeln, das man angesichts seiner Komplexität sowie Kommunikativität kaum nachvollziehen oder beweisen kann. Eindeutige Ursache-Wirkungszusammenhänge sind für pädagogisches Handeln nicht herstellbar. Das damit in Verbindung zu setzende „strukturelle Technologiedefizit“ (vgl. Luhmann/Schorr in Merchel 2004: 42) der Pädagogik bedeutet, dass eine systematische, kontrollierte Steuerbarkeit von pädagogischen Vorgängen in der Regel nicht möglich ist und immer nicht-intendierte Effekte auftreten können. Wer pädagogisch handelt, der agiert auch intuitiv und reagiert oft spontan auf individuelle Bedürfnisse und Ansprüche der Kinder und Jugendlichen. „Es geht um freies Handeln, d.h. ein Handeln, das situationsgerecht und liebevoll-wesenszugewandt ist (...).“ (Strawe 2000: 20) Entscheidend ist der Sozialpädagoge, der Erzieher oder der Sozialarbeiter selbst. Denn pädagogisches Handeln vermittelt sich im Wesentlichen über dessen Person, in der er die „**Kunst**“ des **pädagogischen Handelns** mit dem Fachwissen vereint und nach außen präsentiert und transportiert (vgl. Niemeyer 1999: 147/153). Fachkräfte wenden nicht ausschließlich Regeln oder Wissen an, sondern lassen wie ein Künstler einen Handlungszusammenhang mittels Kommunikation entstehen, den sie zugleich laufend experimentell überprüfen. „Reflection in action“ hat jenes Handeln Schön (1983) genannt (Schön in Kronberger Kreis 1998: 18). Pädagogische Handlungskompetenz setzt sich demnach aus pädagogisch-fachlicher und kommunikativer Kompetenz des Profis zusammen. Das **Fachwissen** ist eine spezifische Art des Wissens, das zwischen wissenschaftlichem Wissen und Erfahrungswissen liegt. Den pädagogischen Umgang mit Kindern und Jugendlichen prägen eine Zusammenführung der beiden Wissensformen sowie eine Mischung aus methodischem und nicht-methodischem Vorgehen. „Immer wieder ist eine Balance zu finden zwischen planvoll-zielgerichtetem und situativ-spontanem Handeln.“ (BMFSFJ 1990: 172). Jede Situation ist originell sowie einzigartig, läuft niemals linear, kontrollierbar oder exakt vorhersehbar ab. Pädagogische Praxis kennzeichnet eine „besondere, nämlich unumkehrbare, Zeitstruktur (...). Es gibt in humaner Praxis keine Wiederholung.“ (Kronberger Kreis 1998: 17) Rückwirkend bedürfen pädagogische Situationen der Interpretation und einer reflexiven Überprüfung. Entsprechend sind gleichfalls die **sozialpädagogischen Prozesse**, die sich aus den verschiedenen Handlungen zusammensetzen, keine rein objektiv beobachtbaren Verläufe. Sie sind nur schwer zu bewerten und nicht zu standardisieren. Veränderungen, die solche Prozesse auslösen, können meist nur von der beteiligten Fachkraft oder von den Kindern und Jugendlichen als solche gedeutet werden (vgl. Köpp/Neumann 2003: 103).

3.1 Die Merkmale der Kinder- und Jugendhilfe

Wie ersichtlich wird, ist pädagogisches oder sozialpädagogisches Handeln kaum beschreibbar und sehr komplex. Köpp und Neumann gehen in der Charakteristik so weit, dass allein eine rekonstruktive Bewertung aus einem sozialen Handeln ein pädagogisches Handeln machen kann. „Sozialpädagogisches Handeln wird nur als eine Reflexion auf Handeln denkbar. Das bedeutet auch, sozialpädagogisches Handeln ist jenseits der Ansprüche und Reflexionen auf dieses Handeln nicht ontologisch auszuweisen: `sozialpädagogisch` ist lediglich die Reflexion auf das Handeln, nicht jedoch das Handeln selbst.“ (Köpp/Neumann 2003: 105) Zusammengefasst: In einem sozialpädagogischen Feld handeln die Akteure sozial. Rückwirkend wird es möglich, das Handeln als intendiert, methodisch und sozialpädagogisch auszuweisen. Demnach ist es prinzipiell möglich, jedes Handeln als sozialpädagogisch zu deuten, abhängig von den Bewertungs- und Reflexionsgrundlagen. Dass eine solche Betrachtungsweise zu ausschließlich ist und fachliches als auch professionelles pädagogisches Handeln zu sehr in den Hintergrund der Diskussion drängt, wird deutlich, wenn in Abschnitt 3.2 der Gegenstand einer Qualitätsentwicklung erörtert wird.

Sozialpädagogisches fachliches als auch professionelles Handeln will mit einer bestimmten Intention eine Wirkung erzielen (vgl. Merchel 2004: 46). Die Frage stellt sich, wie der Erfolg und die Effekte sozialpädagogischen Handelns messbar sind und von welchen Bedingungen sie abhängen.

Erfolge und Effekte

Im Juli 1995 wurde dem Deutschen Caritasverband die Durchführung des Praxisforschungsprojektes „Effekte ausgewählter Formen der Erziehungshilfe bei verhaltensauffälligen Kindern“ mit den Mitteln des Bundesministeriums bis zum Jahr 2000 ermöglicht. Diese bekannte „Jugendhilfe-Effekte-Studie“ zeigt auf, dass Fachkräfte in den Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe ihren Erfolg höher einschätzen, als er tatsächlich messbar ist. Vor allem das Erreichen familienbezogener Ziele wird überschätzt (vgl. BMFSFJ 2002: 519). Wenn man sich die Bedingungen der Erfolgsmessung in der Kinder- und Jugendhilfe betrachtet, verwundert solch falsche Einschätzung nicht. Der Nachweis von Erfolgen oder Wirkungen in der Kinder- und Jugendhilfe ist ein sehr schwieriges Unterfangen, da ja die sozialpädagogische Praxis keine eindeutigen Ursache-Wirkungsketten möglich werden lässt. Wird ein Ziel als erreicht angesehen, dann lässt sich selten eindeutig klären, aus welchen Gründen das Kind oder der Jugendliche sein Verhalten verändert hat. Entwicklungen bei Kindern lassen sich nicht präzise auf die Intention eines pädagogischen Tuns einer Fachkraft zurückführen und nicht jede Intention ist entsprechend ihrer Zielvorstellung erfolgreich. **Interventionen in der pädagogischen Praxis garantieren keinen Erfolg.** Denn Verhaltensänderungen können darin begründet liegen, dass die Kinder oder Jugendlichen älter werden und einen Entwicklungsprozess durchlaufen. Es gibt zahlreiche externe Einflüsse, die nicht unter der Kontrolle der Fachkraft liegen, wie der Freundeskreis, die Schule, die Familie usw. Die Eigendynamik des Handlungssystems der Kinder und Jugendlichen bringt nicht-intentionale Verkettungen hervor. „In der Sozialarbeit haben wir es mit psychischen und sozialen Systemen zu tun, die als operational-geschlossene, als autopoietische Systeme vorgestellt werden.“ (Kleve 2001: 35). Wie ein solch geschlossenes System auf Veränderungen in der Umwelt reagiert, kann kaum vorhergesagt noch exakt beeinflusst werden. All diese Zusammenhänge erschweren eine zielgerichtete und planvolle Änderung der AdressatInnen durch ein Hilfesystem. Die Bestimmung von Erfolgen oder Wirkungen in der Kinder- und Jugendhilfe im Vorfeld einer Intervention muss daher als unsicher betrachtet werden.

3.1 Die Merkmale der Kinder- und Jugendhilfe

Zusätzlich liegen die Ursachen der schwierigen Erfolgsmessung darin, dass die Effektivität von sozialen Dienstleistungen von der Koproduktion des Betroffenen, des Adressaten der Leistung abhängt. Die Erreichung der Ziele, die in Aushandlung mit den Betroffenen festgelegt werden, ist an die Kooperation aller Beteiligten gebunden. Die Kooperation mit Kind und Eltern ist eine wesentliche Variable der Prozessqualität in Kinder- und Jugendhilfeeinrichtung und hängt nicht allein von der Bereitschaft der Beteiligten ab, sondern überdies von den Bemühungen und der Erfahrung der Einrichtung und der beteiligten Personen auf dem Gebiet. Eine gelungene Kooperation mit den Kindern und Jugendlichen ist eine Voraussetzung für die Zielerreichung. Zweitwichtigstes Qualitätsmerkmal in diesem Zusammenhang ist die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit der Eltern (vgl. BMFSFJ 2002: 28). Ausschlaggebend für die Ergebnisqualität einer sozialen Einrichtung sind die Beziehungen zwischen den Fachkräften und den Betroffenen. Sie stehen in einem Interaktionsprozess zueinander, der von Gefühlen, Erwartungen, Wertvorstellungen und der Kommunikation zwischen den Beteiligten beeinflusst wird. Wirkungen in Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen sind von Beziehungen geprägt und haben folglich die menschliche „Kommunikation als Effektivitätsbedingung“ (Kaufmann 1997: 55).

Festzuhalten bleibt, dass Erfolge in der Kinder- und Jugendhilfe verschiedener Voraussetzungen bedürfen. Wirkungen von pädagogischem Handeln hängen von den Ausgangszuständen der Hilfeprozesse, von den strukturellen Voraussetzungen in den Einrichtungen sowie vom Prozessverlauf selbst ab (vgl. BMFSFJ 2002: 516). Die Prozessqualität einer Leistung der Kinder- und Jugendhilfe ist für die Erreichung der Ziele bedeutender als die Strukturqualität. Beide Qualitätsdimensionen sind dabei für den Erfolg einer Maßnahme höher einzuschätzen, als die Ausgangsmerkmale eines Kindes und seiner Familie (vgl. BMFSFJ 2002: 28/516). Sprich: schlechte Voraussetzungen bei einem Kind und seiner Familie für die Erreichung der Ziele können mit einer hohen Struktur- und Prozessqualität in der Einrichtung ausgeglichen werden.

Nun sollten Erfolge der Kinder- und Jugendhilfe gleichfalls in einem größeren Zusammenhang betrachtet werden. Denn Kinder- und Jugendhilfe ist ein gesetzlicher Auftrag und somit wird die Definition, was als Erfolg gezählt wird, von äußeren Rahmenbedingungen geprägt. Die Erfolgsmessung ist ein **öffentlicher Aushandlungsprozess**, in dem Erfolg abhängig von Machtverhältnissen in politischen und sozialen Prozessen festgelegt wird. Neben sozialpädagogischen Erfolgskriterien spielt zusätzlich das Verhältnis zwischen eingesetzten Ressourcen und der Erreichbarkeit von Zielen eine grundlegende Rolle (vgl. Merchel 1990: 294f.). Nicht allein Voraussetzungen in der Einrichtung sind für Effekte des sozialpädagogischen Handelns nötig, denn der Erfolg hängt ebenso vom kommunalen Bedingungsgefüge und den strukturellen Rahmenbedingungen ab (vgl. Sengling 1988: 120).

Die Eigenschaften des sozialpädagogischen Handelns, der Arbeitsbedingungen, des Erbringungskontextes sowie der Erfolgsmessung bewirken, dass neben der allgemein formulierten Qualität in sozialen Einrichtungen eine spezifische sozialpädagogische Qualität zu definieren ist. Die Definition basiert auf den grundlegenden Kennzeichen der sozialen Qualität, bezieht sich aber auf das Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe.

Sozialpädagogische Qualität

Eine allgemeingültige Definition einer hohen Qualität im sozialpädagogischen Feld kann es nicht geben. Die vielfältigen Arbeitsbedingungen, Handlungsfelder, Ziele und

3.1 Die Merkmale der Kinder- und Jugendhilfe

Aufgaben lassen jeden Versuch dazu scheitern. Jedoch gibt es einzelne Merkmale, die sich in jeder spezifischen Beschreibung finden lassen.

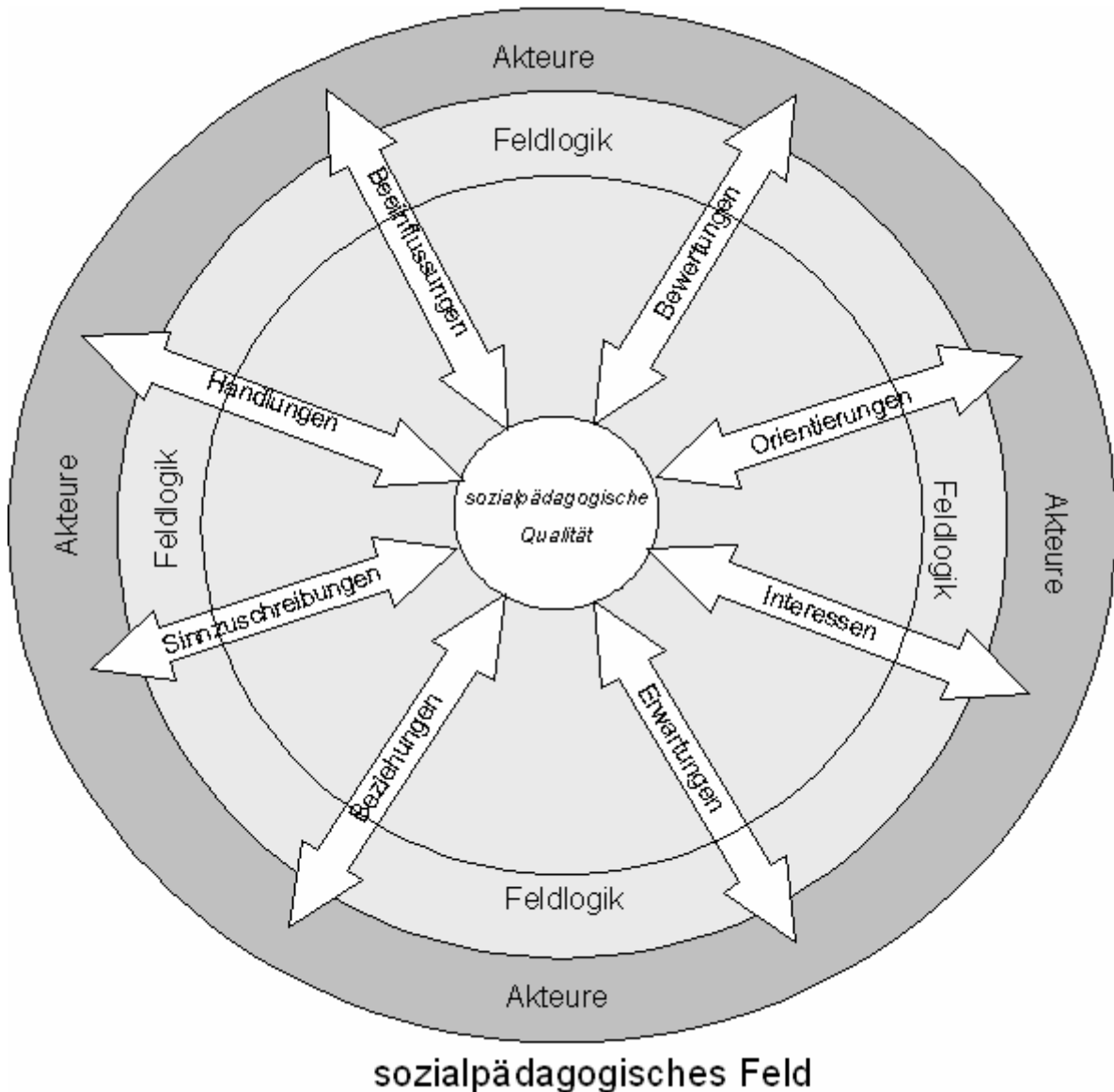
Sozialpädagogische Qualität ist unabhängig von Zielsetzungen oder Handlungsfeldern **mehrdimensional** zu betrachten. Neben dem sozialpädagogischen Handeln setzt sich die Qualität aus vielen Faktoren zusammen, die den Rahmen und die Bedingungen für qualitätsvolles Arbeiten vorgeben. Die sinnhafte Verknüpfung aller Faktoren im sozialpädagogischen Feld lässt sozialpädagogische Qualität diskutierbar und beschreibbar werden. Solch eine sinnhafte Verknüpfung leisten die Akteure nicht autonom. Denn sie nehmen im sozialpädagogischen Feld eine bestimmte Position und Funktion ein und sind an deren Logik und Sichtweisen gebunden. Qualitätserwartungen der verschiedenen Akteure sind entsprechend keine *subjektive* Präferenzen, sondern „Repräsentationen eines dilemmatischen Funktionszusammenhangs“ (Michel in Honig/Neumann 2004: 273), in dem die Beteiligten gefangen sind. Präferenzen bei der Beschreibung von Qualität können daher nicht miteinander konkurrieren, sondern sind Ausdruck der Funktion, Ausdruck der jeweiligen Perspektive und Sichtweise des Akteurs im Feld. Es geht nicht darum, wer sich bei der Definition von Qualität durchsetzt und welche Interessen Vorrang haben (vgl. Honig/Neumann 2004: 273). Entscheidend ist vielmehr, wie sich die einzelnen Positionen und Aufgabenträger gegenseitig beeinflussen. Eine Festlegung von hoher Qualität hängt stets vom gesamten Kontext des Arbeitsfeldes ab.

Sozialpädagogische Qualität ist kontextgebunden, perspektivisch und überdies „performativ, das heißt, Qualität ist eine Feldlogik, die im Handlungsvollzug expliziert wird.“ (Honig/Neumann 2004: 272) Qualität **konstituiert sich im sozialpädagogischen Handeln** selbst und zwar in dem Moment, in dem die Abläufe oder Prozesse umgesetzt werden. Mit dem Konstrukt „sozialpädagogische Qualität“ wird die Praxis im sozialpädagogischen Feld beschrieben, bewertet, verbessert, interpretiert sowie unterschieden. Jene Zuschreibungsprozesse laufen zeitgleich mit den Handlungen im pädagogischen Feld ab.

Über sozialpädagogische Qualität lässt sich wenig erfahren, wenn man allein die Ergebnisse der pädagogischen Prozesse betrachtet. Die Interventionen und Intentionen entziehen sich vorwiegend der Kontrolle oder der Planbarkeit im pädagogischen Handeln. Es ist stattdessen erforderlich, einen **Bezugsrahmen** zu entwickeln, der die Logik des pädagogischen Feldes sowie die wechselseitigen Bedingungen und Verknüpfungen im Feld berücksichtigt (vgl. Honig/Neumann 2004: 267).

Die folgende Abbildung veranschaulicht, wie die Akteure im sozialpädagogischen Feld über die eigene Feldlogik die sozialpädagogische Qualität mittels Handlungen oder Sinnzuschreibungen konstituieren. Die Beziehungen, Erwartungen oder Interessen im Feld werden dabei weitgehend durch zwischenmenschliche soziale Austauschbeziehungen vermittelt weitgehend (vgl. Eversheim 1997: 50).

Abb. 4 Qualität im sozialpädagogischen Feld



Sozialpädagogische Qualität kann ohne die Zusammenhänge im sozialpädagogischen Feld nicht umfassend begriffen werden. Zu den Akteuren im sozialpädagogischen Feld zählen gleichfalls die Akteure im Umfeld, die aufgrund ihrer Aufgaben und Tätigkeiten zum Feld zählen und in der Feldlogik handeln. Die Qualität einzelner Kinder- und Jugendhilfeleistungen ist somit von den gesamtgesellschaftlichen und sozialpolitischen Rahmenbedingungen abhängig (vgl. Bassarak 2000: 16).

Zusammenfassend kann man also festhalten: Die sozialpädagogische Qualität eines Prozesses im sozialpädagogischen Feld zeigt sich in den Handlungen und zwar zeitgleich mit ihrer Umsetzung. Die Qualität des Prozesses wird von jedem Akteur im sozialpädagogischen Feld anders wahrgenommen, mit einer anderen Sichtweise und Logik aufgefasst. Das Kind etwa legt andere Bewertungsmaßstäbe an als die Fachkraft oder auch die Bezirkssozialarbeiterin, die den Fall betreut. Innerhalb des sozialpädagogischen Feldes ist die Qualität eines solchen Prozesses diskutierbar sowie beschreibbar.

Wie kann man nun aber unabhängig von den verschiedenen Kriterien im Feld sozialpädagogische Qualität konkret definieren, wenn die Feldlogik sowie die Sichtweisen der Feldakteure schwer zu verdeutlichen, Zusammenhänge angesichts der Komplexität der Ereignisse kaum nachvollziehbar sind sowie sozialpädagogisches Handeln schwer zu systematisieren und zu bewerten ist?

Die Definition der Qualität im sozialen Bereich (1.5.1) hat bereits aufgezeigt, dass es neben einer subjektiven und relativen Qualitätsbestimmung ebenso eine objektive gibt, die sich aus Fachlichkeit sowie Professionalität zusammensetzt. Angewendet auf das sozialpädagogische Feld, zeigt Galiläer, dass es aufbauend darauf gelingt, „**gutes pädagogisches Handeln**“ zu beschreiben. Er fasst angesichts der Dimensionen und Kriterien der sozialen Qualität pädagogisch „gut“ als „angemessenes, erfahrungsgemäß erfolgreiches, auf wissenschaftliche Expertise gegründetes Handeln, das der nachträglichen Begründung durch den Professionellen zugänglich ist“ (Galiläer 2005: 239) zusammen. „Qualitätsvolles pädagogisches Handeln ist eine personale, fall- und kontextspezifische Vermittlung pädagogischer Absichten, die das von außen nicht festlegbare, gleichwohl beeinflussbare Wollen des Adressaten in Rechnung stellt“. (Galiläer 2005: 239). Die Kriterien für pädagogische Qualität sind nach Galiläer mit denen identisch, welche im Fachdiskurs mit professionellen Standards verbunden werden. Der Begriff der Qualität im pädagogischen Feld verweist auf die Grundfragen pädagogischer Orientierungen und pädagogischen Denkens, auf das Verhältnis zwischen wissenschaftlicher Theorie und der praktischen Umsetzung und „auf das Problem einer `pädagogischen Technologie`“ (Galiläer 2005: 239).

Aufbauend auf den pädagogischen Grundfragen sind Konzepte zur Bestimmung (sozial) pädagogischer Qualität entstanden. Exemplarisch werden vier davon kurz vorgestellt um aufzuzeigen, welche Schwerpunkte in der fachlichen Qualitätsdiskussion gesetzt werden.

Konzepte zur Bestimmung (sozial) pädagogischer Qualität

Der Entwurf des **Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen** (1998: 27ff.) beschreibt verschiedene Dimensionen als Aspekte der Qualität in Kindertageseinrichtungen. Neben den qualitativen Grundorientierungen (Partizipation als strategisches Ziel, Integration, Freundlichkeit als persönliche Grundhaltung, Kontextorientierung und Bedarfsorientierung) werden sieben weitere Dimensionen von Qualität festgehalten:

- die Programm- und Prozessqualität,
- die Leitungsqualität,
- die Personalqualität,
- die Einrichtungs- und Raumqualität,
- die Trägerqualität,
- die Kosten-Nutzen-Qualität und
- die Förderung von Qualität.

Zu jeder der Größen von Qualität in einer Kindertageseinrichtung werden zahlreiche Indikatoren entwickelt, die mit kritischen Fragen zur Selbstbeobachtung und -bewertung anregen. Die Dimension der Einrichtungs- und Raumqualität beinhaltet vorrangig Teilaspekte, die der Strukturqualität zuzuschreiben sind. Die Punkte der Träger-, Leitungs-, Personal- und Kosten-Nutzen-Qualität sowie der Förderung der Qualität beziehen sich nicht ausschließlich auf strukturelle sondern zugleich auf prozesshafte Indikatoren der Qualität. Sie gehen aber nicht über die Beschreibung der Kriterien geeigneter Rahmenbedingungen für das pädagogische Handeln selbst hinaus.

Allein die Indikatoren der Programm- und Prozessqualität beziehen sich in Teilen auf die Beziehungsgestaltung zwischen Pädagogen und Kind. Neben Bereichen wie der „Befriedigung körperlicher Grundbedürfnisse“, der „Integration“ oder der „Gemeinwesenorientierung“, die wiederum den fachlichen Rahmen für das pädagogische Handeln setzen, wird mittels der Indikatoren „Entwicklungsförderung Gestaltung von Beziehungen“ oder „Familienorientierung“ festgehalten, welche Qualitätskriterien die konkrete Beziehungsarbeit mit den Kindern und den Eltern kennzeichnen sollen. Die Indikatoren bleiben allgemein und werden mit Hilfe von Begriffen wie „Selbständigkeit“, „Gemeinschaftsfähigkeit“, „sinnstiftende Erfahrungen“, „Kinderkultur“ oder „Solidarität“ umschrieben. Die Fragen zur Selbstbewertung beinhalten fachliche Standards, die zumeist allgemein anerkannt sind. Der Entwurf des Kronberger Kreises ist geeignet, Hilfestellung zur Reflexion zu geben und hebt deutlich hervor, aus welchen unterschiedlichen und komplexen Dimensionen sich *Qualität in Kindertageseinrichtungen* zusammensetzt. Zur Qualität des *pädagogischen Handelns* selbst finden sich keine exakten Vorgaben oder Raster.

Ein weiteres **Konzept zur Beurteilung der Qualität** in Kindertageseinrichtungen entwarfen Tietze u.a. Pädagogische Qualität entsteht demgemäß in sozialen Einrichtungen und im Elternhaus. Die beiden Orte beeinflussen sich gegenseitig in ihrer Qualität und hängen voneinander ab. Unterschieden werden drei Bereiche von Qualität:

- die Orientierungsqualität, die die pädagogischen Orientierungen der beteiligten Erwachsenen (Eltern, ErzieherInnen) umfasst und sich auf ihre Werte, Normen, Überzeugungen und Vorstellungen der kindlichen Entwicklung bezieht,
- die Strukturqualität, die - wie bereits ausgeführt - die pädagogisch bedeutsamen Strukturen, wie den Personalschlüssel oder die Räumlichkeiten aber ebenso die Haushaltsgröße oder den Bildungsstand der Eltern, beschreibt sowie
- die Prozessqualität, die die Gesamtheit und die Art der Interaktion zwischen Kind und Erwachsenen beinhaltet. Darüber hinaus zählen hierzu alle Aktivitäten und Erfahrungen, an denen das Kind teilhat (vgl. Tietze 1998: 341ff).

Aufgrund dieser Dimensionen von pädagogischer Qualität entwickelten Tietze, Schuster und Roßbach (1997) die **Kindergarten-Einschätz-Skala**, die Qualitätsaspekte einschließlich der zugehörigen Qualitätsstufen zur Selbstbewertung enthält. Die Qualitätsaspekte sind etwa die „Betreuung und Pflege der Kinder“, zu der Aspekte wie die Begrüßung und Verabschiedung oder Ruhe- und Schlafpausen zählen. Diese werden in sieben Qualitätsstufen von „unzureichend“ bis „ausgezeichnet“ zur Bewertung näher beschrieben. Neben „kindlichgerechter Ausstattung“ und „sprachlicher und kognitiver Anregungen“ zählen zu den Qualitätsaspekten ergänzend „fein- und grobmotorische Aktivitäten“, „kreative Aktivitäten“, „Sozialentwicklung“ sowie „Erzieherinnen und Eltern“.

Angelehnt an die drei Qualitätsdimensionen nach Tietze entwickelte Nordt **Standards für die Betreuung von Schulkindern** (vgl. Nordt 2000: 29ff.). Zur Qualität in Einrichtungen zählen zunächst Grundorientierungen (Lebensweltorientierung, Orientierung am Bedarf der Familien, Entwicklung einer differenzierten Angebotspalette, Entwicklung von differenzierten Zielsetzungen). Als Oberbegriff verwendet Nordt verschiedene pädagogische Orientierungen, die sich jeweils auf andere qualitätsrelevante Aspekte beziehen. Die Orientierungen werden mit ausführlichen Qualitätsstandards näher beschrieben. Zu den qualitätsrelevanten pädagogischen Orientierungen zählen nach Nordt:

- die Entwicklung der Kinder, unter denen sie Standards wie „Beziehung fördern“, „Selbständigkeit und Eigenaktivitäten fördern“, „Mitbestimmung

3.1 Die Merkmale der Kinder- und Jugendhilfe

und Beteiligung fördern“ oder auch „Verantwortungsvoller Umgang mit Medien fördern“ subsumiert,

- die Zusammenarbeit mit anderen Personen und Institutionen, wobei die Arbeit mit den Eltern, den Lehren sowie die Vernetzung im Stadtteil gemeint ist,
- das Raumkonzept, das den Bedürfnissen der Kinder entsprechen muss,
- sowie die Qualität des pädagogischen Handelns, wobei Nordt seine Qualität vorrangig von der Qualifikation, den persönlichen Kompetenzen und der Fachlichkeit der MitarbeiterInnen abhängig macht.

Abschließend stellt Nordt Überlegungen zur Strukturqualität einer Einrichtung an und entwickelt Kriterien zu deren Beurteilung.

Speck hält die **Teilwerte der sozialen Qualität** in sozialen und rehabilitativen Einrichtungen fest (vgl. 1999: 130ff.). Soziale Qualität setzt sich aus den Dimensionen der Menschlichkeit, der Autonomie, der Professionalität, der Kooperativität, der Organisationale Funktionabilität und der Wirtschaftlichkeit zusammen. Das Kriterium *Menschlichkeit* ist eine Grundorientierung in allen sozialen Einrichtungen. Es beinhaltet die Achtung der Menschenwürde sowie die Orientierung an den Menschenrechten. „Es handelt sich um das unverzichtbare geistige und ethische Fundament und Konstitutivum aller Arbeit und Hilfe für den Menschen, der Hilfe braucht.“ (Speck 1999: 131). Aus dem Leitbegriff der Menschlichkeit folgt als Qualitätskriterium die Orientierung an den Bedürfnissen anderer und somit eine fachliche Planung sowie Umsetzung dieser entsprechend dem individuellen Hilfebedarf des bedürftigen Menschen. Das Leitbild der Menschlichkeit ist gesellschaftlichen Änderungen unterworfen und gerade in Zeiten der Ökonomisierung aller Lebensbereiche ist es notwendig, deutlich zu machen, dass Liebe und Humanität als Teilwerte sozialer Qualität nicht vermarktbar sind. Der Leitsatz aller sozialen Hilfen ist der, sich als Hilfe zur Selbsthilfe zu verstehen. Die Achtung der Selbstorganisations- und Selbstregulierungsfähigkeit drückt der Teilwert der *Autonomie* aus. Den Menschen als autonomes Wesen zu begreifen, der an seiner eigenen Entwicklung entscheidend mitwirkt, kennzeichnet soziale Qualität. Die Dimension *Professionalität* hingegen beinhaltet zum einen das fachliche Wissen und Können der MitarbeiterInnen und zum anderen eine professionelle Ausstattung der Einrichtung. Soziale Qualität setzt sich darüber hinaus aus dem Teilwert der *Kooperativität* zusammen. Der Teilwert beschreibt die Notwendigkeit, dass die verschiedenen Berufsgruppen in den Arbeitsfeldern kooperativ zusammenarbeiten. Der Teamarbeit und Partnerschaftlichkeit aber auch der Zusammenarbeit mit den Eltern wird eine entsprechende Bedeutung für die Bestimmung der Qualität einer Einrichtung zugesprochen. Unter dem Teilwert der *Organisationale Funktionabilität* sind die Bedingungen für eine gute Organisation, wie eine humane Strukturierung, Flexibilität oder eine sinnvolle Aufgabenverteilung, zusammengefasst. Abschließend ist die *Wirtschaftlichkeit* Kennzeichen einer sozialen Qualität. Das Kriterium umfasst eine optimale Ausnutzung der gegebenen finanziellen Ressourcen und ihre Beschaffung. Wirtschaftlichkeit ist nicht *die* Dimension von Qualität, sondern eine von sechs und nimmt keine Vorrangstellung ein, wenn man über Qualität von Humandienstleistungen spricht.

Auffallend ist bei allen Konzepten, die pädagogische oder soziale Qualität näher definieren, dass sie zumeist den Rahmen des sozialpädagogischen oder pädagogischen Handelns beschreiben und Qualitätskriterien zur Beurteilung dieses Rahmens vorgeben. Das sozialpädagogische Handeln selbst, die Interaktion zwischen Fachkraft und Betroffenen, wird in keiner konkreten Form beschrieben. Zurückführen lässt sich dies darauf, dass das Handeln an sich kaum konkret darzustellen ist und sich in der Regel der

Erfassbarkeit vorab entzieht. Die vorgestellten Entwürfe berücksichtigen jenes Merkmal der Kinder- und Jugendhilfe und sie versuchen nicht, in die Interaktion oder Beziehungsarbeit mit Standards oder Kriterien kontrollierend einzugreifen. Auch ein Qualitätsentwicklungsmodell muss solch ein Verständnis von sozialpädagogischer Qualität als Grundlage haben.

3.2 Die Merkmale eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

Nicht jede Auffassung von Qualität, nicht jedes Modell oder Konzept von Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement verspricht eine sinnvolle Umsetzung im Kinder- und Jugendhilfereich. Die beschriebene Komplexität und die Merkmale der Kinder- und Jugendhilfe verlangen nach einer Auseinandersetzung mit Konzeptansätzen und Modellvorstellungen und ihrer Umgestaltung. Das folgende Kapitel stellt dar, aus welchen Bausteinen sich ein erfolgreiches Qualitätsentwicklungsmodell in der Kinder- und Jugendhilfe zusammensetzt.

Ergebnisse der Studie

Die Studie hat gezeigt, dass eine grundlegende, allgemein anerkannte Festlegung oder fachliche Einigung darauf, was gute Qualitätsentwicklung kennzeichnet oder wie diese abläuft, in der Praxis noch nicht stattgefunden hat. Die zahlreichen Kategorien, die unter dem Aspekt in den entsprechenden Themenmatrizen zusammengefasst wurden, zeugen, wie in der folgenden Zusammenstellung deutlich wird, von teilweise sehr unterschiedlichen Vorstellungen und Auffassungen.

Aussagen der Befragten über ihre Erwartungen an ein Qualitätsentwicklungsmodell und über seine notwendigen Kernelemente (K19: sinnvolles QE-Konzept):

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Individualität• Prozessorientierung• Anpassungsfähigkeit• Beteiligung, Mitwirkung MA entscheidend• kein top-down Prozess• realistisches Konzept• Evaluation• Umweltorientierung• Kunden-/Bedarfsorientierung• ständige Weiterentwicklung• beachtet Ressourcen der MA• Verbindlichkeit• Kontrolle von QE-Konzept• einfache Instrumente | <ul style="list-style-type: none">• selbstverständliche Präsenz von QE• Modell nicht entscheidend• transparentes Konzept• QE kein Kontrollinstrument• sachliche Diskussion/Reflexion wird möglich• Eltern/ Kinder müssen davon profitieren• MA müssen davon profitieren• Kernarbeit bleibt im Mittelpunkt• QE respektiert ihre Grenzen• QE in allen Bereichen• Instrument zur Zielüberprüfung• keine Zertifizierung notwendig• QE durch Kommunikation |
|--|---|

Auf Seiten der Umfeldakteure werden zwar Vorstellungen darüber beschrieben, wie eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung und ein geeignetes Modell aussehen könnten, Beschreibungen einer konkreten Umsetzung solcher sucht man aber vergebens. Im Mittelpunkt der Antworten der Befragten in den Einrichtungen stehen vier zentrale Merkmale einer guten Qualitätsentwicklung:

- die Beteiligung der MitarbeiterInnen (sicherlich nicht in dem Ausmaß, wie man es hätte erwarten können; so wird dies in manchen Einrichtungen gar nicht genannt),

3.2 Die Merkmale eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

- die ständige Weiterentwicklung,
- das realistische Konzept sowie
- die Vermeidung eines top-down Prozesses.

Die Umsetzung der von den Befragten genannten Elemente einer erfolgreichen Qualitätsentwicklung weist in fast allen Einrichtungen noch Verbesserungsbedarf auf, von den Wünschen und Vorstellungen ist man oft weit entfernt. Die einzelnen Aspekte eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells, die die Befragten erwähnten, werden in der folgenden Ausführung stets berücksichtigt. Ihrer konkreten Umsetzung widmet sich vorrangig der Teil, bei dem es um den erfolgreichen Ablauf einer Qualitätsentwicklung geht.

Gegenstand der Qualitätsentwicklung

Zunächst liegt die Vermutung nahe, dass der Gegenstand einer jeden Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe das **sozialpädagogische Handeln** ist, das bereits ausführlich gekennzeichnet wurde. Folgt man der Beschreibung nach Köpp und Neumann in Abschnitt 3.1, so stellt sich die Frage, ob im sozialpädagogischen Handeln überhaupt Optimierungspotential stecken kann. Wenn *jedes* Handeln rückwirkend prinzipiell als sozialpädagogisches ausgewiesen und sozialpädagogisches Handeln nicht im Vorhinein bestimmt werden kann, können Abläufe zwischen Sozialpädagogen und Kind nicht vorab beschrieben werden (vgl. Köpp/Neumann 2003: 104ff./157). Qualitätsstandards, Intentionen oder Zielsetzungen des sozialpädagogischen Handelns lassen sich nach dieser Auffassung erst rückwirkend beschreiben. Ein Beispiel soll diese Problematik verdeutlichen: In einer Tagesstätte für Schulkinder soll das Ziel der „selbständigen Hausaufgabenerledigung“ im Zuge der Selbständigkeitsentwicklung der Kinder erreicht werden. Die Fachkraft entwickelt für das Kind A individuelle Handlungsziele, die in einzelnen kleinen Schritten das übergeordnete Ziel der selbständigen Hausaufgabenerledigung konkretisieren. Denkbar sind Ziele wie die Vollständigkeit der Arbeitsmaterialien, das vollständige Notieren der Hausaufgaben, die eigenständige Arbeitsplanung etc. Diese Ziele will die Fachkraft gemeinsam mit dem Kind A durch Anleitung, Unterstützung, Kontrolle oder positiver Verstärkung erreichen. Mit welchen Handlungen, Interaktionen, Kommunikationen etc. sie das Kind A unterstützt oder kontrolliert, ist weder planbar noch in einzelnen, konkreten Anweisungen vorab festzuhalten, da das Agieren der Fachkraft nach dieser Auffassung erst im Nachhinein, also wenn der Prozess beendet ist, erkennbar und reflektierbar als sozialpädagogisch einzustufen und rechtfertigen ist. Aus dem abgeschlossenen Lernprozess bei Kind A kann die Fachkraft keine Rückschlüsse für den Lernprozess bei einem nächsten Kind ziehen, das ebenso die Zielsetzung der selbständigen Hausaufgabenerledigung erreichen soll. Darüber hinaus ist es der Fachkraft kaum möglich, zwischen den Ursachen der Verhaltensänderung des Kindes, ihrem eigenem Agieren und den erreichten Wirkungen, also kleinen Teilerfolgen im selbständigen Arbeiten des Kindes, eindeutige Zusammenhänge zu knüpfen. Nicht nur die beschriebene Einzigartigkeit der Situationen, sondern nach Köpp und Neumann vor allem das nicht planbare, weil vorab nicht existierende, sozialpädagogische Handeln lassen es der Fachkraft unmöglich werden, ihre eigenen Handlungen für alle Kinder weiter zu optimieren. Nur rückwirkend wird das sozialpädagogische Handeln diskutierbar, eine rückwirkende Optimierung kann es aber eben nicht geben. Im Rückblick betrachtet kann das Handeln der Fachkraft höchstens besser legitimiert werden, in dem es reflektiert und so begründbar wird.

Das sozialpädagogische Handeln ist in diesem Sinne kein qualitätsrelevanter Gegenstand. Köpp und Neumann (2003: 157) gehen sogar so weit, dass ihrer Ansicht

nach lediglich die Begründungen für das Handeln verbessert werden können, nicht aber das Handeln selbst, das sich jeder Optimierung oder Rationalisierung entzieht. „Qualität“ bezieht sich in diesem Sinne nicht auf Erziehung selbst, sondern nur auf ein soziales Handeln, das als besser oder schlechter eingestuft werden kann. Verhindert also die erst rückwirkend mögliche Klassifikation des sozialpädagogischen Handelns eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung? Kann Qualitätsentwicklung ausschließlich die Legitimationsmöglichkeiten verbessern und nicht das Handeln selbst (vgl. Köpp/Neumann 2003: 158)? Ähnlich wie die sozialpädagogische Qualität nur im Rahmen des sozialpädagogischen Felds bestimmt werden kann, muss auch eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung und ihr Gegenstand für diesen konzipiert werden. Im Feld werden die Einmaligkeit, die Reflexivität sowie die Komplexität des sozialpädagogischen Handelns besonders deutlich. Vor diesem Hintergrund erweist es sich als richtig, dass sozialpädagogisches Handeln weder rationalisierbar noch statisch kontrollierbar ist und sich vorrangig durch Kreativität, Intuition und der Persönlichkeit der Pädagogen kennzeichnet. Wirkungen sind vorab nicht zu garantieren oder quantitativ messbar. Die Beziehungsgestaltung zwischen Fachkraft und Kind oder Eltern, die vor allem sozialpädagogisches Handeln prägt, mittels Qualitätsstandards zu überprüfen oder zu beschreiben, kann aufgrund dieser Komplexität nicht gelingen. Das impliziert aber nicht, dass im sozialpädagogischen Handeln kein Optimierungspotential steckt. Denn entgegen der Argumentation von Köpp und Neumann (2003) kennzeichnet sich sozialpädagogisches Handeln neben seinen intuitiven, spontanen sowie sozialen Elementen ebenso durch die Fachlichkeit und Professionalität der Fachkräfte aus. Ihm Optimierungspotential abzusprechen widerspricht der Ansicht, dass es allgemein fachliche Standards und Grundlagen gibt. Zusätzlich ist jeder lernfähige Pädagoge in der Lage, aus seinen Erfahrungen zu lernen und sich fachlich wie persönlich weiterzuentwickeln. Als lernendes Wesen entwickelt man seine Persönlichkeit, kann man die pädagogische Kunst immer wieder verfeinern und erweitern. Eine solche Art der Weiterentwicklung hängt sehr stark von der Persönlichkeit des/der PädagogInnen ab. Aus organisatorischer Sicht ist es notwendig, diese persönlichen Lernprozesse in einen größeren, organisationsbezogenen Kontext eines Qualitätsentwicklungsprozesses zu stellen. **Qualitätsentwicklung macht demnach nicht das sozialpädagogische Handeln zu ihrem Gegenstand, aber nicht, weil sie diesem Optimierungspotential abspricht, sondern weil sie um seine Komplexität und Individualität weiß.**

Grundlegend für die Qualitätsentwicklung ist die Unterscheidung zwischen *Handlungen* und *Prozessen*. Das Agieren der Fachkräfte findet nicht zusammenhangslos oder zweckfrei statt. Es ist eingebettet in **sozialpädagogische Prozesse**, die der Zielerreichung dienen sollen. Die Prozesse oder auch Arbeitsabläufe einer Organisation bilden den Rahmen, den Kontext einer pädagogischen Handlung, der sie entscheidend beeinflusst und ihr den Stellenwert sowie ihre Bedeutung innerhalb der Organisation zuschreibt. Qualitätsentwicklung im Feld der Kinder- und Jugendhilfe ermöglicht nun den Einrichtungen, die Weiterentwicklung der Qualität von den individuellen Lernmöglichkeiten der PädagogInnen auf die Ebene der Organisation zu stellen. Sie sieht daher nicht die individuellen sozialpädagogischen Handlungen im Mittelpunkt ihrer Optimierungsprozesse, sondern macht die **Prozesse innerhalb der Organisation** zu ihrem Gegenstand. Qualitätsentwicklung will nicht regeln, wie ein Pädagoge mit einem Kind sprechen muss oder mit welchem Verhalten er die Beziehung zu den Eltern zu gestalten hat, sondern hebt die Bedeutung des Organisationskontextes, der Organisationsprozesse für das pädagogische Handeln und die individuellen Lernmöglichkeiten hervor. Es gilt, einen **Rahmen** zu schaffen, in dem sinnvolle sozialpädagogische Prozesse sowie die reflektierende Bewertung der Handlungsabläufe möglich werden. Dabei darf sich der Rahmen nicht auf Kriterien der Strukturqualität

beschränken. Zum Gegenstand werden ebenso sozialpädagogische Grundorientierungen und Haltungen, Konzeptionen und fachliche Standards sowie das Verständnis darüber, was das eigene Handeln auslöst und welche Kriterien es beeinflussen können. Grundlegend für die Qualitätsentwicklung ist es, zu beurteilen und festzuhalten, inwieweit die Fachkräfte den Rahmen nützen und mit ihm übereinstimmen. **Sozialpädagogische Prozesse, also der Kontext der Handlungen, lassen sich, im Gegensatz zu pädagogischen Handlungen, mit Kriterien und Standards beschreiben. In ihnen steckt großes Optimierungspotential.**

Qualitätsentwicklung vertraut den Fachkräften, dass sie innerhalb der Weiterentwicklung der Prozesse die Möglichkeit und die Motivation finden, ihr eigenes Handeln zu reflektieren und sich selbst als PädagogIn weiterzuentwickeln. Qualitätsentwicklung, die sich bewusst auf diesen theoretischen Hintergrund stützt und die Prozesse einer Einrichtung zum Gegenstand hat, bietet die Chance im Feld der Kinder- und Jugendhilfe, sozialpädagogische Qualität zu bestimmen sowie weiterzuentwickeln. Sie dient dann nicht der reinen Legitimation des sozialpädagogischen Handelns, sondern bietet den einzig möglichen Rahmen, in dem die Einzigartigkeit sowie die Charakteristik des sozialpädagogischen Handelns trotz Weiterentwicklungsanspruch auf organisatorischer Ebene Beachtung findet.

In Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe laufen täglich zahlreiche, sehr verschiedenartige und komplexe Prozesse ab, die aber nicht alle Gegenstand einer sinnvollen Qualitätsentwicklung sein können. Es muss zwischen verschiedenen **Arten von Prozessen** unterschieden werden. Arbeitsabläufe oder Prozesse sind nach der DIN EN ISO 8402 ein „Satz von in Wechselbeziehungen stehenden Mitteln und Tätigkeiten, die Eingaben in Ergebnisse umwandeln.“ (DIN EN ISO 8402 in Rau 1998: 85). An einem Prozess sind mehrere Menschen beteiligt, die mit dem Vorgang über einen bestimmten Zeitraum hinweg etwas entwickeln bzw. bewirken möchten. Dabei umfasst ein Arbeitsablauf mehrere aufeinander folgende Tätigkeiten sowie sozialpädagogisches Handeln. Die Prozesse tragen die Qualität der Dienstleistung in sich und sind so Ursache für die konzeptionelle und institutionelle Qualität. Sie umfassen fachliche Inhalte, Leitprinzipien sowie gemeinsame Interessen der Beteiligten. Wie schon bei der Beschreibung des sozialpädagogischen Arbeitsfeldes deutlich wurde, sind die Prozesse meist kommunikativer Natur.

Qualitätsentwicklung bezieht sich auf die **Kernprozesse** oder auch Schlüsselprozesse der Arbeit in einer sozialen Einrichtung. Das sind Arbeitsabläufe, die die Qualität der sozialen Dienstleistung entscheidend beeinflussen. Eine stetige Wiederholung, der enorm wichtige Beitrag zur Zielerreichung, die Nähe zu den Betroffenen, das enthaltene Innovationspotential und ebenso die hohe Fehleranfälligkeit kennzeichnen diese (vgl. Gmür 1999: 175). Der Begriff meint die bedeutungsvollen Arbeitsabläufe, die einen wesentlichen Beitrag für die Erreichung einrichtungsspezifischer und konzeptioneller Ziele leisten.

In sozialen Einrichtungen sind die Kernprozesse meist **prozessorientiert**. Solche Arbeitsabläufe sind dann notwendig, wenn es sich um individuelle, situationsabhängige Maanfertigungen handelt. Beraterische, pädagogische oder therapeutische Prozesse sind immer wieder einzigartig und geprägt durch Gefühle, Wertmaßstäbe sowie Kreativität. Die Zielsetzungen solcher Abläufe sind während seiner Umsetzung meist großen Veränderungen und Anpassungen ausgesetzt. Prozessorientierte Prozesse zeigen Merkmale, wie sie das Arbeiten in der Kinder- und Jugendhilfe kennzeichnen: eindeutige Ursache-Wirkungszusammenhänge können nicht erstellt werden, der

Betroffene ist maßgeblich an der Umsetzung beteiligt und sie kennzeichnen sich durch Interaktion sowie erschwerte Kontrolle und Planung. Prozessorientierte Arbeitsabläufe benötigen ein hohes Maß an kreativen und sozialen Kompetenzen und einen großen Handlungs- und Entscheidungsspielraum um „möglicherweise zielführende Alternativen auszuloten, die während des Arbeitsablaufs erkennbar werden.“ (Engelhardt 2001: 55).

In Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe finden sich zugleich so genannte **standardisierte** Arbeitsabläufe, die sich klar und präzise beschreiben lassen. Sie werden dann ausgeführt, wenn zur Erreichung eines vorgegebenen Ziels die Tätigkeiten exakt vorgeschrieben werden können und immer in dieser Reihenfolge durchführbar sind. Sie setzen voraus, dass alle notwendigen Kenntnisse, Materialien, Werkzeuge sowie Qualifikationen beherrschbar sind und systematisch erarbeitet werden können. Standardisierbare Tätigkeiten ermöglichen eine konkrete Erfolgskontrolle, Fehlererkennung sowie Planung und halten die Qualität des Arbeitsablaufes stets auf dem gleichen Niveau. Sie reduzieren individuelle Handlungs- und Entscheidungsspielräume auf ein Minimum und bewirken eine rationelle Bereitstellung bzw. Herstellung eines Produktes (vgl. Engelhardt 2001: 53f.). In sozialen Einrichtungen sind standardisierte Tätigkeiten notwendig und sinnvoll, beispielsweise für die Finanzierung, das Rechnungswesen, die Dokumentation oder für die Instandhaltung. In der Praxis der sozialen Arbeitsfelder werden sowohl prozessorientierte als auch standardisierte Prozesse umgesetzt. Sie sind miteinander verknüpft oder umschließen und ergänzen sich. Darüber hinaus können Prozesse in den verschiedenen Phasen ihrer Umsetzung prozessorientierte und standardisierte Elemente enthalten.

Aufgaben der Qualitätsentwicklung

Ein Qualitätsentwicklungsprozess verfolgt zwei zentrale Anliegen: die **Fehlervermeidung** sowie die **stetige Verbesserung der Abläufe** innerhalb einer Einrichtung. Ihre Aufgabe ist es, die dafür notwendige **Reflexion zu institutionalisieren** sowie aufgrund ihrer **Innovationsfunktion** neue oder alternative Problemlösungen zu beobachten und auf verallgemeinerungsfähige Zusammenhänge hin zu analysieren. Qualitätsentwicklung dient nicht der Kontrolle oder der betriebswirtschaftlichen Effizienzversprechen. „Sie dient der Erhaltung und Verbesserung der Lebensqualität der Menschen in den verschiedensten Einrichtungen und Diensten. Sie zielt auf auf (sic!) persönliches Wohlbefinden und auf professionelle Qualifizierung.“ (Speck 1999: 32) Qualitätsentwicklung ist dabei eine **permanente Daueraufgabe** einer Organisation und kann als nie beendet betrachtet werden. Sie wird nicht einfach „gestartet“ und entwickelt sich zu einem Selbstläufer. Sie muss kontinuierlich betrieben werden, da die beste Qualität nie als erreicht angesehen werden kann. Qualitätsentwicklung ist zirkulär und dynamisch, sie beginnt stets von vorne. Sie hat die **Erwartungen der Beteiligten** zu klären und immer wieder auf unterschiedliche Perspektiven zu verweisen. In einer selbstreflexiven Form impliziert Qualitätsentwicklung ferner eine **Überprüfung der Arbeitsergebnisse sowie der Arbeitsabläufe**. Zu diesem Zwecke bedarf es der Erfüllung folgender Aufgabenbereiche:

- „einer präzisen Zielsetzung und Planung, damit Abweichungen sofort festgestellt werden können; also: auf einer klaren Zielvereinbarung;
- einer klaren Regelung der Kompetenzen und der Verantwortung;
- einem wirksamen Informationssystem, so daß die Kontrollresultate rechtzeitig und in der richtigen Form bei den zuständigen Stellen der Organisation ankommen.“ (Müller-Schöll / Priepke 1993: 206)

Grenzen der Qualitätsentwicklung

Bei der Beschreibung des Gegenstandes einer Qualitätsentwicklung im Feld der Kinder- und Jugendhilfe wurde deutlich, dass die Grenzen, die aufgrund der Kennzeichen des sozialpädagogischen Handelns, des sozialpädagogischen Feldes, der Bedingungen für Erfolg und Effekte sowie der Merkmale sozialpädagogischer Qualität entstehen, unbedingt beachtet werden müssen. Das sozialpädagogische Handeln selbst in den Momenten mit den Kindern, die **Beziehung und konkrete Interaktion** entzieht sich in der Regel jeglicher Beurteilung über Kriterien oder quantitativen Überlegungen. Die pädagogische Kunst und die Einzigartigkeit der menschlichen Interaktion, lassen solche Versuche zumeist scheitern.

Qualitätsentwicklung oder Qualitätsmanagement bauen in all ihren Arbeitsschritte und Phasen auf der Fachlichkeit und Professionalität der Fachkräfte auf und dienen allein ihrer Weiterentwicklung. Für die Umsetzung der Fachlichkeit muss Qualitätsentwicklung den Fachkräften bewusst den **Handlungs- und Entscheidungsspielraum** lassen, der für sozialpädagogisches Agieren notwendig ist. Oft muss spontan und situationsabhängig gehandelt werden, abseits von Standards und Prüfkriterien. Aber eben solche Spontaneität macht den Kern der Arbeit aus und daher darf dieser Anteil durch Qualitätsentwicklung nicht eingeengt oder „strafbar“ werden. Grundsätzlich bleibt festzuhalten, dass Strategien der Qualitätsentwicklung immer nur dazu beitragen, „eine Seite des pädagogischen Verhältnisses zu verbessern: Das Handeln des professionellen Pädagogen und die Bedingungen seiner Arbeit. Die `Qualität` der Bildungs- und Erfahrungsprozesse des lernenden Subjekts entziehen sich per se verfahrenstechnischen Zugriffen.“ (Galiläer 2005: 242)

Die Grenzen der Qualitätsentwicklung zeigen sich ebenfalls darin, dass es nie möglich sein wird, die **gesamten komplexen Prozesse** einer Einrichtung zu erfassen. Die Beschreibungen der Prozesse können deren Einzigartigkeit oder Individualität nicht mit allen Eventualitäten gerecht werden. Es geht darum, sich einem erwünschten Zustand im Kern der Arbeit anzunähern, aber Abstand von Versuchen zu nehmen, die ihn beherrschen wollen. Diese Diskrepanz muss ein sinnvolles Qualitätsentwicklungsmodell ertragen. Denn Qualitätsentwicklung reduziert die Komplexität der Praxis und das nicht aus Gründen der Unzulänglichkeit, sondern aus zwingenden logischen Gründen (vgl. Merchel 2000a: 20). Qualitätsentwicklung ist keine Möglichkeit, Qualität technisch herzustellen, ermöglicht keine bürokratischen Handlungsvollzüge und bietet **keine einfachen Lösungen** an. Sie ist kein Allheilmittel für Führungsdefizite, Personalprobleme oder ein schlechtes Betriebsklima. Sie kann nur an den Strukturen ansetzen, die bereits vorhanden sind und ist ein Instrument, das etwas voraussetzt, woran es ansetzen kann.

In Zeiten des Finanzdrucks sowie der Einsparungen wird von Qualitätsentwicklung oft reine **Effektivitäts- und Effizienzsteigerung** sowie Rationalisierung der pädagogischen Praxis erwartet. Die professionseigene Qualitätsentwicklung, die sich an fachlichen Standards, Werten und fachlichen Zielsetzungen orientiert, wird vielerorts vom ökonomisch beherrschten Qualitätsmanagement abgelöst, das wirtschaftliche Gesichtspunkten umsetzen soll. Aber Qualitätsentwicklung darf nicht „unter den Druck sachfremder, insbesondere primär fiskalisch begründeter Erfolgsindikatoren“ gesetzt werden (Bürger 1999: 19). Denn sie kann den bloßen Anforderungen der Effizienzgewährleistungen mit ihren Ausgangsbedingungen und Verfahrensweisen nicht gerecht werden. Abgesehen davon, gefährdet man mit der Verknüpfung von Effizienz mit der Qualitätsentwicklung die Bereitschaft, Motivation sowie Beteiligung

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

der MitarbeiterInnen (vgl. Merchel 2004: 51). In diesem Sinne erweisen sich Qualitätsentwicklungsbemühungen „als Rationalisierungskonzepte als Konkretisierung des (...) Primats des Ökonomischen und damit als trojanisches Pferd der fachlichen Enteignung und damit der Dequalifikation Soziale Arbeit.“ (Thiersch 1995: 319).

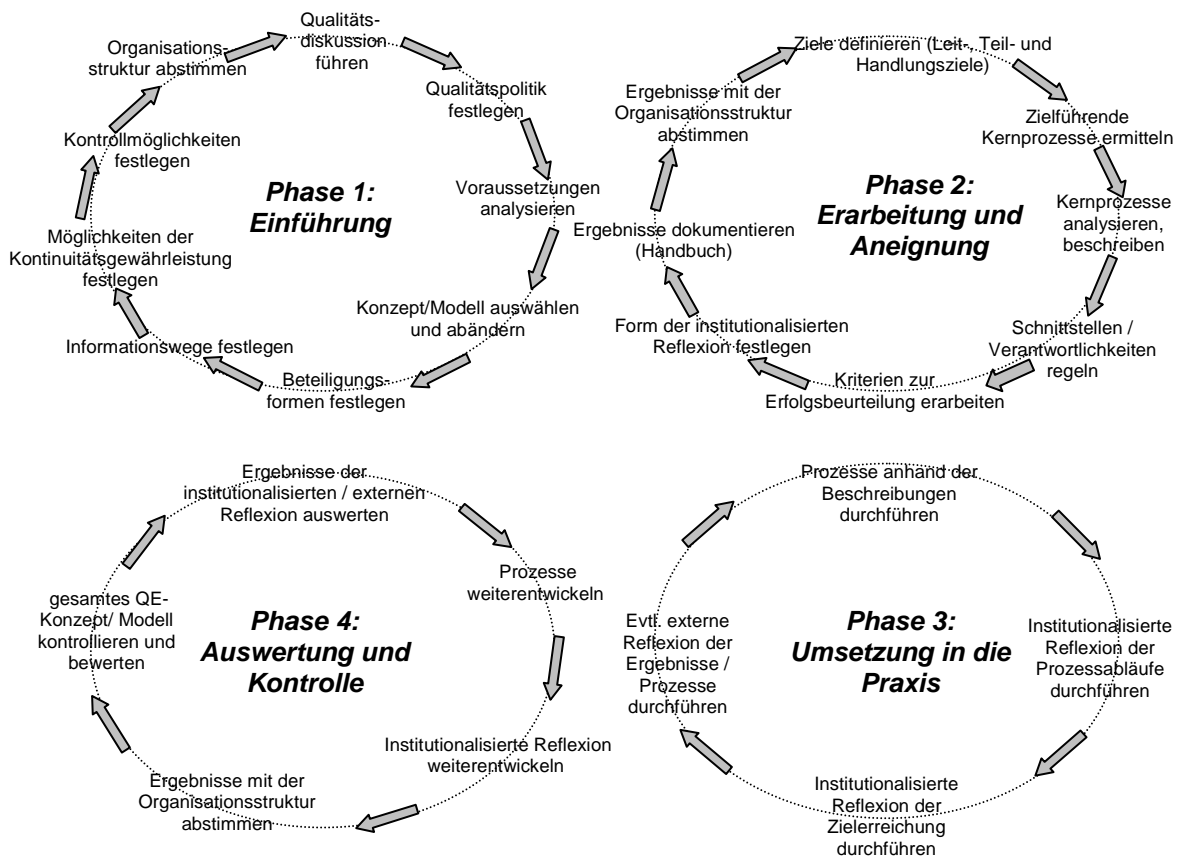
Viele der Kennzeichen einer erfolgreichen Qualitätsentwicklung, die von den Befragten genannt wurden, deuten darauf hin, dass vor allem der Ablauf eines Konzeptes sinnvoll gestaltet sein muss. Elemente wie die Prozessorientierung, die Anpassungsfähigkeit und ständige Weiterentwicklung, die Beteiligung der MitarbeiterInnen, die Evaluation, die Kunden- sowie Bedarfsorientierung, die Verbindlichkeit sowie die Kontrolle des Konzeptes, die die Befragten erwähnten, können nur mittels eines Ablaufes gewährleistet werden, der diese Elemente berücksichtigt.

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

Das vorliegende Ablaufmodell einer sinnvollen Qualitätsentwicklung basiert auf den Ergebnissen der Studie und berücksichtigt die verschiedenen Kategorien, die die Befragten eingebracht haben. Das Ablaufmodell hat keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit oder Vollständigkeit. Es stellt beispielhaft heraus, welche Schritte für eine Qualitätsentwicklung notwendig sind und welche Phasen die Einrichtungen durchlaufen. Der dargestellte Ablauf kann als eine Art Leitfaden dienen, der zur Beurteilung verschiedener Modelle geeignet ist, wie in Kapitel 3.4 deutlich wird. Er weist auf wichtige Gesichtspunkte hin und hebt deren Bedeutung im Kreislauf einer Qualitätsentwicklung hervor. „Qualitätsentwicklung ist keine mechanistische Abfolge von Einzelschritten, die es zu durchlaufen gilt, um von A („schlechte Qualität“) nach B („gute Qualität“) zu kommen.“ (Kronberger Kreis 1998: 93) Man kann lediglich festlegen, wie man von A (keinen Reflexionsgrundlagen) zu B (geeignete Reflexionsgrundlagen, geeigneter Rahmen innerhalb der Einrichtung) kommt. Spezifische Schwerpunktsetzungen oder Reihenfolgen schließt das Ablaufmodell nicht aus. Die folgende Abbildung veranschaulicht einen zirkulären Ablauf einer Qualitätsentwicklung.

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

Abb. 5 Zirkulärer Ablauf einer Qualitätsentwicklung (in Teilen angelehnt an Engelhardt 2001: 61)



Die Kernpunkte des Modells beruhen auf drei zentralen Elementen, die in allen Phasen einer Qualitätsentwicklung von Bedeutung sind: die Reflexion und Kommunikation, die Zielorientierung sowie die Zirkularität.

Reflexion und Kommunikation

Die Prozesse in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe sind überwiegend kommunikativer Art. Ob es sich um Beratung, Anleitung oder Unterstützung handelt, die Interaktion sowie **Kommunikation** zwischen der pädagogischen Fachkraft und dem Kind oder dessen Eltern sind von entscheidender Bedeutung. Die sozialpädagogische Qualität zeigt sich, wie beschrieben, in der Kommunikation und Interaktion zwischen den Beteiligten. In einem Feld, dass sich also über Kommunikation konstituiert (vgl. Urban 2002: 19), muss Qualitätsentwicklung vorrangig aus kommunikativen Elementen bestehen. Denn sie verlangt fachliche Kontroverse, die Auseinandersetzung mit Konflikten sowie verschiedenen Interessen und fordert Streit geradezu heraus (vgl. Kronberger Kreis 1998: 24). Oder anders gesprochen: den kommunikativen Prozessen kann man sich nur mittels kommunikativer Instrumente und Elemente der Qualitätsentwicklung annähern. Die Beteiligten im sozialpädagogischen Feld haben unterschiedliche Erwartungen und Perspektiven. Der Begriff „Qualität“ erfordert **Aushandlungsprozesse** zwischen diesen Interessensgruppen und übernimmt somit die Rolle eines Mediums der Kommunikation für die in sozialpädagogischen Feldern

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

beteiligten Akteure. In allen Phasen, in jedem Umsetzungsschritt sind die gemeinsame Diskussion und der gemeinsame Dialog für das Gelingen notwendig.

Kommunikation setzt Gedanken frei, ermöglicht den Austausch und weckt kreative Ideen. Sie klärt und macht transparent, beteiligt und lässt alle davon profitieren. Unerlässlich sind kommunikative Elemente einer Qualitätsentwicklung vorrangig bei der Überprüfung der Arbeitsergebnisse und der Abläufen, bei der **Reflexion**. Unter einer Reflexion fasst man alltagspraktisch viele Formen des Nachdenkens und des Diskutierens zusammen. Reflexion ist keine reine Richtigkeits- oder Erfolgskontrolle. Reflexion meint das Nachdenken, Überlegen und Betrachten sowie eine Zurückwendung des Denkens auf das Gedachte und das Denken selbst. „Organisationsbezogen meint Reflexion (...) das distanzierend-kritische Befragen und Überdenken der Strukturen, Prozesse, Arbeiten sowie Ziele, Aufgaben, Problemlösungen und Selbstverständnisse, in die man verflochten ist.“ (Girschner 1990: 172f.) Kernstücke einer Reflexion sind die Einbeziehung der Umwelt und eine ganzheitliche Denkweise. Eine umfassende Reflexion beschränkt sich nicht ausschließlich auf den eigenen Arbeitsbereich. Sie bezieht den größeren Zusammenhang mit ein und versetzt den Reflektierenden in andere Perspektiven, um diese zu begreifen (vgl. Girschner 1990: 174f.) Die Reflexion ist in der sozialpädagogischen Qualitätsentwicklung aufgrund der rückwirkenden Identifikation des sozialpädagogischen Handelns von ausschlaggebender Bedeutung. Von guter, pädagogischer Praxis kann man erst dann sprechen, wenn es sich um eine reflektierte Praxis handelt (vgl. Galiläer 2005: 233). Dank einer Reflexion wird pädagogisches Handeln diskutierbar und legitimierbar. Eigene Ansprüche sowie Ziele können beschrieben und beurteilt werden. Reflexion durch Kommunikation ist das geeignete Mittel, um die Fachkräfte aus ihrer Sprachlosigkeit über ihre eigene Praxis zu holen.

Zentrales Merkmal einer **reflexiven Qualitätsentwicklung** sind Orte der institutionalisierten Kommunikation. Solche Orte geben den Fachkräften ausreichend Raum, um sich mit ihrer Praxis auseinanderzusetzen, sie in Frage zu stellen, sie zu bewerten und einzuordnen. Handlungsabläufe, Routinen oder praktizierte Problemlösungen werden diskutiert. In regelmäßigen Rückkopplungsschleifen urteilt man darüber, ob die Handlungsabläufe und Orientierungen mit den „theoretisch-methodischen und ethischen Kriterien, welche in den wissenschaftlichen Diskursen präsent sind, im Einklang stehen bzw. inwieweit dies Anstöße zur Weiterentwicklung professioneller Praxis bieten.“ (Galiläer 2005: 241) In den Momenten der systematischen Reflexion findet eine anschauliche, reale Weiterentwicklung der sozialpädagogischen Qualität statt. Die befragten Fachkräfte der Studie schildern, wie wichtig solche kommunikativen und reflexiven Orte, wie die Fallbesprechungen, Supervisionen, verschiedene Arbeitskreise und Team- und Dienstbesprechungen für ihre fachliche Weiterentwicklung sind. Ein Qualitätsentwicklungsprozess gibt Reflexion und Kommunikation einen **systematischen und institutionalisierten Rahmen** und sorgt dafür, dass sie als zentrales Merkmal eingebunden in verschiedene Ablaufschritte wichtige Funktionen der Qualitätsentwicklung übernehmen.

Zielorientierung

Neben der Kommunikation und Reflexion prägt die Zielorientierung das folgende Ablaufmodell. Denn zentraler Ansatzpunkt einer Qualitätsentwicklung sind die Ziele einer Organisation. Anhand der Ziele lassen sich die **Prozesse herausfiltern**, die entscheidend für die Einrichtung sind und an denen sich in besonderem Maße die Qualität der pädagogischen Prozesse veranschaulichen und bewerten lassen. Ziele

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

schaffen Klarheit und Transparenz und bündeln Kräfte in Organisationen, da jeder in eine Richtung zieht. Ziele sind die Grundlage der Beurteilung der Effektivität der Prozesse in einer Einrichtung und vermitteln der alltäglichen Arbeit Sinn und Zweck. Der zielorientierte Ansatz verspricht die **Orientierung an Lösungen** und nicht an Problemen (vgl. Beywl/Schepp-Winter 1999: 38). Hinzu kommt, dass die Arbeit mit Zielen Kreativität begünstigt. „Die Lücke zwischen dem Ist-Zustand und dem Soll-Zustand schafft eine Spannung, die Energie zum Handeln freisetzt.“ (Senge in Beywl/Schepp-Winter 1999: 30) Qualitätsentwicklung muss sich an den Zielen der Organisation orientieren. Sie weisen die Richtung und geben einen klaren Rahmen vor. In der Praxis scheint, wie die Ergebnisse der Studie zeigen, die Zielorientierung zu wenig beachtet. Die Ziele werden zwar laut den Befragten mittels einer Qualitätsentwicklung bewusster und präsenter, überprüfbarer und differenzierter. Als Orientierungspunkt oder Merkmal der Qualitätsentwicklung dienen sie jedoch nicht.

Zirkularität

Der Ablauf einer Qualitätsentwicklung ist stets zirkulär zu verstehen. Qualitätsentwicklung ist ein dynamischer, lebendiger Prozess. In einem Ablaufmodell muss also deutlich werden, dass einzelne Schritte in der Qualitätsentwicklung miteinander verwoben sind, stets neu beginnen und sich gegenseitig beeinflussen können. So ist Qualitätsentwicklung nie abgeschlossen, sondern beginnt stets wieder von vorne. Der Einstieg in eine Qualitätsentwicklung muss organisationsspezifisch gefunden werden, je nachdem, welche Arbeitsschritte notwendig sind. Wichtig ist, dass man jeder Phase, unabhängig von einer festgelegten Reihenfolge oder ihren Schwerpunkten, Bedeutung zukommen lässt und Beachtung schenkt. Denn jeder Schritt beinhaltet eine Voraussetzung oder einen Aspekt für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung.

Zusammenfassend kann man festhalten: **Qualitätsentwicklung baut auf kommunikativen, reflexiven Prozessen auf. Die Ziele einer Organisation sorgen für Klarheit und verleihen auch der Qualitätsentwicklung Zielgerichtetheit. Qualitätsentwicklung ist ein dynamischer, sich stets wiederholender Prozess.**

3.3.1 Phase 1: Einführung

Die Einführungsphase ist die Phase, in der die Grundlagen für alle weiteren Schritte im Qualitätsentwicklungsprozess gelegt werden. Die Befragung zeigt, dass sich die meisten Einrichtungen in der Phase der Erarbeitung und Aneignung bzw. der Umsetzung befinden. Entscheidende Schritte während der Einführung wurden aber offensichtlich vernachlässigt. Folge davon sind etwa die Schwierigkeiten bei der Benennung der Erwartung Dritter an Qualitätsentwicklung, fehlende Informationen sowie Überlegungen zu den Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung. Zudem zeigen sich Unsicherheiten bei der Beschreibung des Vorgehens und des Konzeptes der Qualitätsentwicklung in der eigenen Einrichtung. In der Praxis werden scheinbar die Entscheidungen und Planungen der Einführungsphase oft vernachlässigt. Eine ausführliche Einführungsphase ist aber unbedingte Voraussetzung für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung. Ein fester Zeitrahmen für die erste Phase lässt sich vorab nicht festlegen.

Qualitätsdiskussion führen

Für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung ist eine Qualitätsdiskussion zwischen allen Beteiligten ausschlaggebend. Bevor über einzelne Prozesse oder Verfahren verhandelt wird, muss zunächst allen klar sein, aus welchen Gründen und **Motiven** die Qualitätsentwicklung durchgeführt werden soll. Chancen und Risiken einer Qualitätsentwicklung sowie Sinn und Zweck müssen besprochen werden. Thema einer solchen Qualitätsdiskussion ist zuerst der **Begriff der Qualität** und ihre Weiterentwicklung. Was bedeutet Qualität für den Einzelnen? Welche Eigenheiten sind in der Einrichtung zu beachten? Mit welchen Instrumenten kann man sie sinnvoll weiterentwickeln? Was soll eine Qualitätsentwicklung erreichen? Wer ist der Auftraggeber, also wer will, dass Qualitätsentwicklung betrieben wird? Die **Erwartungen aller Beteiligten** an Qualitätsentwicklung müssen vorab offen angesprochen und ausgetauscht werden. Zu den Beteiligten zählt ebenso die öffentliche Seite, die zum Beispiel über das Vorhaben informiert und gebeten werden kann, entweder in schriftlicher oder mündlicher Form kurz Stellung zu ihren Ansprüchen oder Erwartungen an Qualitätsentwicklung zu beziehen.

Um die Erwartungen der MitarbeiterInnen zu ergründen, ist ebenfalls eine schriftliche Befragung denkbar, da in dieser anonymen Form Ängste oder Widerstände offener beschrieben werden. Denn Veränderungen rufen Widerspruch hervor. Das Misstrauen gegenüber Neuem, die Sorge um die eigene Position, die Furcht vor der Aufdeckung eigener Mängel, die Angst vor Mehrarbeit sowie der Verlust von Routine wecken bei vielen MitarbeiterInnen zunächst **Ablehnung** und können ein Qualitätsentwicklungsprojekt sehr schnell scheitern lassen. Dunkhorst (1999: 69) beschreibt, dass solche Vorbehalte gegenüber Neuerungen ihren Ausdruck in „Killerphrasen“ finden:

„Das haben wir schon immer so gemacht!“

„Wozu denn ändern, es funktioniert doch!“

„Das können Sie doch nicht beurteilen!“

„Das wird überall so gemacht!“

und speziell für Qualitätsentwicklung:

„Das wird doch nur gemacht, um Geld und Personal einzusparen!“

„Das ist viel zu viel Schreibearbeit, da geht die eigentliche Arbeit verloren!“

Nach Bruhn (1997: 140f.) lassen sich drei verschiedene Barrieren für Qualitätsmanagement bzw. Qualitätsentwicklung unterscheiden: Zum einen **inhaltlich-konzeptionelle Widerstände**, die das Konzept der Qualitätsentwicklung ablehnen und sich aus einem unterschiedlichen Verständnis von Qualität ergeben. Zum anderen können **organisatorisch-strukturelle Barrieren** auftreten, die verhindern, dass das Qualitätsentwicklungssystem in der Organisation verankert werden kann. Eine mangelnde Zusammenarbeit zwischen Arbeitsbereichen und fehlende institutionalisierte Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse zählen in diesem Fall zu den möglichen Hindernissen. Schließlich können **personell-unternehmenskulturelle Widerstände** aufgrund von unterschiedlichen Wertvorstellungen sowie Denk- und Verhaltensweisen der MitarbeiterInnen auftreten. Der Widerspruch und die Ängste dürfen nicht übergangen oder verharmlost werden, sondern müssen offen angesprochen werden. Eine Strategie der „kleinen Schritte“ (Dunkhorst 1999: 69) kann nützlich sein, um den Austausch zu intensivieren und den Motiven der Ablehnung auf den Grund zu gehen. Die Transparenz des gesamten Prozesses, den speziell die Leitung einer Einrichtung gewährleistet, ist in einer solchen Diskussion besonders wichtig.

Zu dem Zeitpunkt ist es das Ziel, die **Motivation und Bereitschaft der MitarbeiterInnen** der Einrichtung zu wecken sowie Beteiligungsmöglichkeiten zu

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

entwickeln und aufzuzeigen. Während der Qualitätsdiskussion bleibt Raum, die MitarbeiterInnen für die Notwendigkeit einer eigenen Kontrolle, Selbstreflexion sowie Evaluation zu sensibilisieren. Sie bietet die Gelegenheit, den MitarbeiterInnen zu vermitteln, welche bestimmende Rolle sie im Qualitätsentwicklungsprozess spielen.

Ob alle Widerstände mittels einer solch intensiven Qualitätsdiskussion egalisiert werden können, ist natürlich nicht gewiss. Dennoch ist es grundlegend, sich als Team einer Einrichtung auf bestimmte Schwerpunkte und Auffassungen zu einigen. Die Qualitätsdiskussion sollte sich - trotz möglicher ungelöster Hemmungen bei den MitarbeiterInnen - in einem zuvor grob festgelegten Zeitfenster bewegen, um den Prozess schließlich in Form der Qualitätspolitik schriftlich festzulegen.

Qualitätspolitik festlegen

Die Qualitätspolitik einer Organisation beinhaltet die schriftliche Verdichtung der Qualitätsdiskussion zu konsensuellen Leitideen der Einrichtung, die die Qualitätsentwicklung betreffen. Dazu zählen das Qualitätsverständnis, Zielsetzungen und Motive, Auftraggeber sowie Erwartungen an Qualitätsentwicklung. Zukünftige Qualitätspositionen werden ebenso wie der Soll-Zustand der Qualitätsentwicklung definiert. Die Beschreibungen bleiben auf der Ebene der Leitideen. Für die Qualitätspolitik sind noch keine entsprechend konkreten Umsetzungsmöglichkeiten, Werkzeuge oder Konzepte notwendig.

Voraussetzungen analysieren

Der Festlegung der Qualitätspolitik folgt eine Analyse der Voraussetzungen für Qualitätsentwicklung in der Einrichtung. Zu den Voraussetzungen zählen die finanziellen als auch personellen **Ressourcen**, die für Qualitätsentwicklung zur Verfügung gestellt werden können. Wie viel Zeit, Energie und Geld kann man für einen Qualitätsentwicklungsprozess aufbringen? In diesem Zusammenhang ist es außerdem ausschlaggebend, die **Rolle des Trägers** zu analysieren. Welche Funktionen kann er übernehmen? Inwieweit kann er die Einrichtung (finanziell) unterstützen? Die **fachlichen Voraussetzungen** der MitarbeiterInnen sollten ebenfalls betrachtet werden. Wie sind die MitarbeiterInnen und die Leitung auf Qualitätsentwicklung vorbereitet? In welchen Bereichen muss eine Fortbildung stattfinden?

Darüber hinaus ist es unbedingt erforderlich, die **Organisationsstruktur** selbst zu analysieren, da sie eine wichtige Voraussetzung für Qualitätsentwicklung darstellt. Die Qualität der Arbeitsabläufe ist in einem nicht unwesentlichen Anteil an die spezifischen Bedingungen und Eigenheiten einer Organisation gebunden. Ein Qualitätsentwicklungssystem muss in seinen Merkmalen und Anforderungen diesen Bedingungen entsprechen, will es erfolgreich umgesetzt werden. Die Verfahren zur Qualitätsentwicklung müssen sich der strukturellen wie kulturellen Situation der Organisation anpassen und nicht im Widerspruch dazu stehen. Denn bei einer Überforderung der Organisationskapazitäten „besteht die Gefahr, dass nicht produktive Entwicklungen angeregt werden, (...) Irritationen gar nicht erst zugelassen, sondern entweder durch Strategien der Marginalisierung oder der Rationalisierung oder durch Mechanismen des lediglich bürokratischen Abarbeitens ohne Wahrnehmung der Tragweite dieser Irritationen neutralisiert werden.“ (Merchel 2004: 118) Als ein mögliches Instrument zur Organisationsanalyse kann ein Selbstbewertungsverfahren dienen, dass sich auf organisationale Strukturen bezieht (z.B. Gerull 1999).

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

Bei der Analyse der Voraussetzungen einer Einrichtung für die Qualitätsentwicklung sollte schließlich überdies offenkundig werden, welche **Elemente der Qualitätsentwicklung** bereits (un)systematisch in der Einrichtung umgesetzt werden und welchen Zweck sie erfüllen. Zu den bewährten Elementen zählen neben der Dokumentation unter anderem die Fallbesprechungen, Teamsitzungen, Konferenzen oder Supervisionen.

Konzept / Modell auswählen und abändern

Die Auswahl eines bestimmten Konzeptes oder Modells der Qualitätsentwicklung bzw. des Qualitätsmanagements sollte in einer Einrichtung sehr bewusst erfolgen. Die Entscheidung ist einschneidend und hat weitreichende Konsequenzen. Negative Beispiele finden sich sowohl in der Fachliteratur als auch bei den befragten Einrichtungen. Wie die Studie zeigt, ist die vollständige Umsetzung eines Qualitätsentwicklungskonzeptes eine komplexe und umfangreiche Aufgabe, die eine Einrichtung oft nicht oder nur in Teilen erfüllen kann. Klug beschreibt beispielhaft den zweifelhaften Erfolg eines Qualitätssicherungsprojektes in einem Altenheim.

„Bei der Präsentation eines großen Qualitätssicherungs-Projektes in einem Altenheim, das mit viel Aufwand und großem Geldeinsatz des Verbandes durchgeführt wurde, präsentierte der Träger eine Statistik, die beweisen sollte, wie sehr die Mitarbeiterinnen nun `kundenorientiert` arbeiten. Nach intensiver Nachfrage stellt sich heraus, daß sie nun an den Zimmern anklopfen, die Intimsphäre besser beachten und bisweilen Blumen auf die Tische stellen. Statt der Referatsstelle für Altenheime wurde ein `Stabsstelle für Qualitätssicherung` eingeführt, selbstverständlich mit denselben Personen, die Heimleiter wurden zu Qualitätsbeauftragten ernannt und ein Qualitätshandbuch steht nun auf jeder Abteilung. Wahrlich, ein großer Erfolg, an dem vor allem die Beraterfirmen verdient haben.“
(Klug 2000: 62)

Um solchen Entwicklungen vorzubeugen, darf das Konzept nicht zu umfassend oder zu komplex sein, so dass es realisierbar bleibt. Gerade in diesem Punkt gibt es, wie die Ergebnisse der Befragung aufzeigen, scheinbar zahlreiche Schwierigkeiten in der Praxis. Die Umsetzung der Konzepte ist vermeintlich zu anspruchsvoll und zu unklar, als dass sie in den Arbeitsalltag integriert werden könnten. Es entstehen bei den befragten Fachkräften, auch in Einrichtungen, die Qualitätsentwicklung systematisch betreiben (wollen), Unsicherheiten und Unklarheiten über den Qualitätsentwicklungsprozess.

Aus jenen Gründen ist eine **einrichtungsspezifische Abwandlung eines Modells** notwendig. Die Befragten in der Untersuchung wiesen oftmals darauf hin, dass eine sinnvolle Qualitätsentwicklung spezifisch auf die Bedürfnisse der Einrichtung zurechtgeschnitten werden muss, um sich so den Gegebenheiten anzupassen. Ergebnis soll dann nach Meinung vieler Befragter ein realistisches Konzept sein, das umsetzbar und überschaubar bleibt. Die Notwendigkeit eines spezifischen Konzeptes lässt sich aus systemtheoretischer Perspektive begründen. Das Prinzip der Selbstorganisationsfähigkeit beschreibt, dass jedes System, jedes Individuum wie auch Organisationssystem, über die für die Erhaltung und Verbesserung des Systems notwendigen Potentiale und Ressourcen verfügt. Entsprechend bringt jedes System seine ihm eigene Qualität hervor (vgl. Speck 1999: 146f.). Jede Einrichtung erreicht ihre Ziele auf einem anderen Weg, jede Organisation hat eine **eigene Identität**. Sie setzt sich aus der fachlichen Qualifikation der MitarbeiterInnen, ihren persönlichen Einstellungen und Orientierungen sowie aus dem Standort der Einrichtung zusammen „und ist damit

auch die Grundlage für die individuelle Qualität dieser Einrichtung.“ (Uhlendorf 1998: 54f.) Wenn Qualitätsentwicklung erfolgreich sein will, dann muss sie die Identität aufgreifen und sich in ihren Konzeptelementen darauf beziehen. Für eine solche Entscheidung ist es zugleich wichtig, dass das Konzept zur festgelegten Qualitätspolitik passt. Zum einen zählt dazu, dass der Ablauf den diskutierten Zielen der Qualitätsentwicklung in der Einrichtung entspricht. Zum anderen ist entscheidend, was im spezifischen Kontext der Einrichtung gute Qualität kennzeichnet. Somit formuliert die Einrichtung im Laufe der Qualitätsentwicklung eigene Standards und Konzepte, die als Grundlage dienen, werden den Bedürfnissen entsprechend ergänzt und verändert. Das Modell muss also **anpassungsfähig** an die spezifische Situation, an die Prozesse der Einrichtung sein. Die eigenen Werthaltungen, das eigene Leitbild muss sich in ihm wieder finden.

Ausschlaggebend bei der Wahl eines Konzeptes ist aber sicherlich neben diesen Aspekten der Anpassungsfähigkeit ebenso eine **ressourcenfreundliche Umsetzung** (vgl. Irskens 2002: 14). Die personellen, zeitlichen und oftmals vorrangig die finanziellen Ressourcen begrenzen häufig die Wahlmöglichkeiten der Einrichtung.

In vielen befragten Einrichtungen wurde eine **externe Begleitung** als Voraussetzung für erfolgreiche Qualitätsentwicklung genannt. Bei der Auswahl des Konzeptes sollten sich die MitarbeiterInnen der Einrichtung vor Augen führen, ob ausreichend finanzielle Ressourcen für eine externe Unterstützung vorhanden sind. Wenn das der Fall ist, bleibt zu klären, wie intensiv und in welchem Setting die Unterstützung der Einrichtung dienlich ist. Sind keine finanziellen Ressourcen vorhanden, so ist es zwingend erforderlich, ein Modell oder Konzept zu entwickeln, dass aufbauend auf den Fähigkeiten vorrangig der Leitung realisierbar bleibt. Zusammenfassend lassen sich, unabhängig von Konzept oder Modell, folgende drei Grundsätze bei der Auswahl beschreiben:

- einrichtungsspezifische Abänderungen,
- realisierbares Konzept,
- einfache Instrumente.

Die Bewertung einiger Modelle aufgrund verschiedener Merkmale folgt in Kapitel 3.4.

In jeder Einrichtung finden sich bereits **bewährte Elemente** der Qualitätsentwicklung sowie -sicherung. Bei der Analyse der Voraussetzungen im Ablaufmodell werden diese festgehalten und beschrieben. Nach der Auswahl eines bestimmten Vorgehens sollten sie nach Möglichkeit nicht einfach neuen Methoden zum Opfer fallen, die mit anderem Namen ähnliche Ziele verfolgen. Jedes bereits etablierte Element muss hinsichtlich seiner möglichen Funktion für den Qualitätsentwicklungsprozess überprüft werden und gegebenenfalls weiter entwickelt werden. Welche Schritte der Qualitätsentwicklung können zum Beispiel in den Fallbesprechungen durchgeführt werden? Welche Aufgabe können die Teamsitzungen für Qualitätsentwicklung übernehmen? Welche Neuerungen braucht es für die Aktenführung, damit Ergebnisse systematisch festgehalten werden können? Darauf aufbauend kann entschieden werden, welche neuen Instrumente für Qualitätsentwicklung benötigt werden oder inwieweit die Häufigkeit und Intensität verändert werden muss. Die **Supervision** ist ein Instrument in der Kinder- und Jugendhilfe, das ursprünglich aus der Notwendigkeit einer Qualitätsverbesserung von Sozialer Arbeit entstand und somit seit jeher einen Beitrag zur Qualifizierung und zur Qualitätssicherung leistet. Die Legitimation von Supervision ist die Qualitätsverbesserung (vgl. Berker 1999: 69ff.). Daher wird an dem Beispiel der Supervision gezeigt, wie bewährte Elemente in die Qualitätsentwicklung eingebunden werden können.

Exkurs: Umgang mit bewährten Elementen: die Supervision

Supervision ist eine berufsbezogene Beratungsform, in der das berufliche Handeln mit externer Anleitung und Unterstützung reflektiert wird. Seit etwa den 1970er Jahren, in denen sich die Therapienähe der gesamten Sozialen Arbeit auch auf die Supervision auswirkte, scheut die Supervision oft die Bewertung der fachlichen Prozesse, obwohl sie ursprünglich fester Bestandteil davon war. Die Funktion einer systematischen Bewertung der Prozesse und Ergebnisse im Sozialbereich übernahm hingegen die Evaluation (vgl. Kühl/Müller-Reimann 1999: 87ff.). Supervision ist trotz fehlender systematischer Wirkungsanalysen ein wichtiges Instrument zur Qualitätsentwicklung. Sie kann die Rolle einer „seismographisch sensibilisierten `Früherkennung`“ (Kühl/Müller-Reimann 1999: 100) übernehmen. Die Interessenslagen der Fach- und Leitungskräfte, Schwachstellen, Konfliktpotentiale oder evaluationsrelevante Fragestellungen verdeutlicht sie. Die Ergebnisse können als Grundlage für Evaluationen oder für die Auswahl der zu bearbeitenden Kernprozesse innerhalb der Qualitätsentwicklung dienen. Im Rahmen einer Supervision bietet sich ferner die Gelegenheit, die Umsetzung der Ergebnisse einer Evaluation reflexiv zu begleiten. Bearbeitet können etwa Veränderungswiderstände, realistische Umsetzungsmöglichkeiten sowie die Anschlussfähigkeit der Evaluationsergebnisse an bestehende Verhältnisse (vgl. Kühl/Müller-Reimann 1999: 100). Das Instrument der Supervision ist ebenfalls in der Lage, zu überprüfen, ob die evaluativen Bewertungen sowie das gesamte Qualitätsentwicklungsmodell für die Einrichtungen geeignet sind. Sie kann einen großen Anteil zur zielorientierten und selbstreflexiven Bewusstseinsbildung und zum Austausch, vor allem zu Beginn der Qualitätsentwicklung, übernehmen. Die Fallsupervision ermöglicht eine Reflexion über die Realisierbarkeit der Ziele, der Erwartungen in der Arbeit mit dem Fall. Solch fallorientierte Reflexionen wirken sich auch auf die Standards der Kernprozesse aus. Der geschützte Rahmen ermöglicht es, die AdressatInnenperspektive stärker einzubeziehen oder sich gemeinsam im Team zu fragen, woran man erkennt, dass man Erfolg hat. Supervision entspricht in ihren Vorgehensweisen dem zentralen Merkmal einer Qualitätsentwicklung der Reflexion und Kommunikation und stellt einen Gegenpol zur Dokumentation und Festlegung dar. Supervision vermag es, einige Aufgaben im Qualitätsentwicklungsprozess zu übernehmen. Maßgeblich für ihre Zielsetzungen sind ihre Geschichte und Kultur in der Einrichtung, die Mitwirkung und Teilnahmebedingungen sowie die bisherigen Schwerpunkte vor Ort.

Beteiligungsformen festlegen

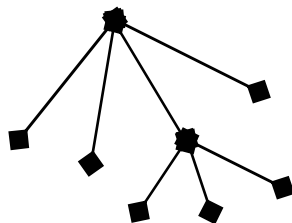
Nachdem ein theoretisches, einrichtungsspezifisches Gerüst der Qualitätsentwicklung entstanden ist, gilt es nun, die Beteiligungsformen der MitarbeiterInnen festzulegen, um das Gerüst mit Leben zu füllen. Nur mittels Beteiligung können MitarbeiterInnen motiviert werden und sich selbst einbringen. In den Befragungen wurde ersichtlich, dass Qualitätsentwicklung zumeist keine neuen Foren der **MitarbeiterInnenbeteiligung** hervorgebracht hat. Um den Qualitätsentwicklungsprozess aber systematisch von den MitarbeiterInnen tragen zu lassen, müssen Formen der Beteiligung entwickelt werden, die die Hochschätzung der Fähigkeiten der MitarbeiterInnen deutlich zum Ausdruck bringen. In Kapitel 3.5.1 wird auf diesen Gedanken näher eingegangen. Neben den MitarbeiterInnen müssen ebenfalls **Eltern und Kinder** systematisch am Qualitätsentwicklungsprozess beteiligt werden. Die Frage, für welche Elemente der Qualitätsentwicklung sie einen wichtigen Teil beitragen können, wird in Kapitel 3.5.1 ausführlich beantwortet.

Informationswege festlegen

Die Ergebnisse der Befragung verdeutlichen insbesondere, dass die Informationen über Qualitätsentwicklung meist unzureichend an die notwendigen Stellen weitergegeben werden. Die MitarbeiterInnen verfügen über zu geringe Kenntnisse bezüglich Qualitätsentwicklung und deren Rahmenbedingungen und Voraussetzungen. In den meisten Einrichtungen herrscht ein sehr gut ausgebildetes Informationssystem, wenn es sich um die fachliche Zusammenarbeit an einem Fall handelt. Das ist notwendig, da in der Regel die „gewünschten sozialen Dienstleistungen nicht nur von einer einzigen Person erbracht“ werden. „Sobald jedoch mehrere Personen zur Erbringung sozialer Dienstleistungen beitragen, müssen geeignete Informations- und Kommunikationsstrukturen aufgebaut und gepflegt werden.“ (Arnold 2003b: 259) In den Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe findet man häufig gewachsene Informationsstrukturen, die der Bedeutung der Kommunikation im Arbeitsfeld zumeist gerecht werden. Die Qualitätsentwicklung ist in jenem Sinne ebenfalls eine Leistung der Einrichtung, an der mehrere Personen und Ebenen beteiligt sind und der vorwiegend ein kommunikativer Prozess ist. Für diesen Arbeitsbereich fehlt es aber in den meisten Einrichtung an einem gezielten und wirkungsvollen Austausch über Veränderungen und Neuerungen. Ziel muss es sein, dass alle MitarbeiterInnen zeitnah über aktuelle Informationen verfügen können.

In einem ersten Schritt müssen die **bestehenden Informations- und Kommunikationsstrukturen** einer Organisation analysiert werden. Im Mittelpunkt dieser Analyse steht, inwieweit sie oder Teile von ihnen als Informationssystem für das Qualitätsentwicklungsmodell fungieren können. Die bewährten Strukturen, wie Teambesprechungen, Fallbesprechungen oder Dokumente, wie Dienstanweisungen oder das Handbuch sind für einen Informationsfluss in der Praxis grundlegend. Sie brauchen aber einen klaren Rahmen, damit ausreichend Raum für Informationen über Qualitätsentwicklung bleibt und diese zeitnah weitergegeben werden können. Die Befragten geben häufig an, dass sie vorrangig den persönlichen Kontakt zur Leitung oder zum/zur Qualitätsbeauftragten eine Informationsquelle. Dass diese teilweise sehr zufälligen Kontakte nicht ausreichen, um systematisch über Zusammenhänge sowie Entwicklungen bezüglich der Qualitätsentwicklung informiert zu sein, zeigen aber leider ebenso die meisten Antworten der Befragten.

Der Analyse der Möglichkeiten innerhalb der bestehenden Informationsstrukturen folgt die Planung der notwendigen Veränderungen innerhalb der Struktur und so die **Entwicklung eines einrichtungsspezifisches Informationssystem**, das übrigens nicht nur für die Qualitätsentwicklung Vorteile bringen kann. Zuerst muss man sich darüber Gedanken machen, in welcher Reihenfolge und Struktur die Informationen an jede Stelle gelangen können.



In einer sozialen Einrichtung scheint für die Zusammenarbeit bezüglich des Qualitätsentwicklungssystems der Aufbau eines „**zentralisierten Netzsystems**“ (Bossong 2003) sinnvoll. Ein Koordinator oder „Knotenpunkt“ übernimmt das Steuerungsmanagement im Netzsystem. Bei ihm laufen alle Fäden zusammen und auf der Grundlage konsensual hergestellter Grundsatzentscheidungen trifft er sämtliche operativen Umsetzungsentscheidungen.

Der Koordinator übernimmt die Prozessorganisation und vertritt das Netzsystem gegebenenfalls nach außen. Einzelteilnehmer des Netzes fungieren wiederum als Knotenpunkte für nachgeordnete Systemelemente. Die Vorteile einer solchen

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

Organisation eines Netzsystems liegen darin, dass eine rasche Durchschlagskraft bei operativen Entscheidungen sowie ihrer Umsetzung erreicht wird. Eine Verwirklichung des Typs setzt die Anerkennung einer Autorität voraus, dessen Anweisungen sich alle Netzteilnehmer zunächst unterordnen müssen. Der Koordinator muss über eine hohe Managementkompetenz verfügen, um den Anforderungen gerecht zu werden (vgl. Bossong 2003: 479). In den sozialen Einrichtungen ist es die Leitung, die die Funktion des Koordinators ausfüllen muss. Zu klären bleibt, an wen sie nachrangig die Informationen weitergibt und für welche Einzelteilnehmer er wiederum die Verantwortung der Weitergabe übernimmt. Abhängig ist dies von der Größe der Einrichtung. Falls ein/e Qualitätsbeauftragte/r vorhanden, ist er/sie sicherlich der erste nachgeordnete Ansprechpartner des Koordinators, also der Leitung.

Planen muss man aber nicht nur, wer für die Weitergabe der Informationen verantwortlich ist, sondern ebenso, auf welche **Art und Weise** jene von einem Punkt zum nächsten innerhalb des Netzes gelangen. Die Dokumentation ist sicherlich eine der wichtigsten Möglichkeiten, die Informationen entsprechend zu übermitteln und zu bewahren. Das Dokumentationssystem einer Einrichtung muss jederzeit zugänglich und stets aktualisiert werden. Es ist so zu gestalten, dass es von den MitarbeiterInnen akzeptiert und genutzt wird. Minimum eines **Dokumentationssystems** ist es, jegliche Besprechungen zu protokollieren sowie Veränderungen im Qualitätsentwicklungsmodell schriftlich festzuhalten. Ein geeignetes Informationssystem enthält außerdem Informationen über die Umfeldakteure sowie über die Beteiligung der Eltern und Kinder. Darüber hinaus sind Vergleiche mit unterschiedlichen Arbeitsfeldern und Einrichtungen denkbar. Die folgende Tabelle zeigt den möglichen Inhalt eines solchen Informationssystems für eine Kindertagesstätte:

<i>Ordner 1: Handbuch zur Qualitätsentwicklung</i> Teil 1: Qualitätspolitik Teil 2: Qualitätsentwicklungsmodell (Ablauf der Qualitätsentwicklung, Konzept) Teil 3: Zuständigkeiten und Aufgabenverteilung für: Informationssystem, Kontinuitätsgewährleistung, Organisationsentwicklung, Kontrolle und Weiterentwicklung des QE-Systems
<i>Ordner 2: Kernprozesse</i> Teil 1: Darstellung der zielführenden Kernprozesse (Zieltabellen, Standards, Abläufe, Schnittstellen) Teil 2: Kriterien zur Erfolgsüberprüfung (Kriterien, Indikatoren, Checklisten, Beobachtungsbögen) Teil 3: Zuständigkeiten und Aufgabenverteilung
<i>Ordner 3: Institutionalisierte Reflexion, Auswertungen</i> Teil 1: Beschreibung der institutionalisierten Reflexion Teil 2: Zusammenfassung der Ergebnisse Teil 3: Notwendige Veränderungen, Weiterentwicklungen und deren Umsetzung Teil 4: Zuständigkeiten und Aufgabenverteilung
<i>Ordner 4: Externe Überprüfungen</i> Teil 1: Beschreibung der externen Überprüfung Teil 2: Zusammenfassung der Ergebnisse Teil 3: Notwendige Veränderungen, Weiterentwicklungen und deren Umsetzung Teil 4: Zuständigkeiten und Aufgabenverteilung

Ordner 5: Protokolle der Qualitätszirkel/Teambesprechungen/Workshops Protokolle qualitätsentwicklungsrelevanter Besprechungen
Ordner 6: Eltern- und Kinderbeteiligung Teil 1: Formen der Eltern- und Kinderbeteiligungen (Elternbefragungen, Kinderbefragungen, Arbeitskreise mit Eltern und Kindern etc.) Teil 2: Dokumentation des Verlaufes Teil 3: Zuständigkeiten und Aufgabenverteilung
Ordner 7: MitarbeiterInnenbeteiligung Teil 1: Formen der MitarbeiterInnenbeteiligung (Befragungen, Arbeitskreise etc.) Teil 2: Dokumentation des Verlaufes Teil 3: Zuständigkeiten und Aufgabenverteilung
Ordner 8: Rahmenbedingungen der Qualitätsentwicklung Teil 1: Aufgaben des Trägers und Zusammenarbeit Teil 2: Qualitätsentwicklungsvereinbarung Teil 3: Protokolle aus den Facharbeitskreisen Teil 4: Informationen über andere Einrichtungen Teil 5: Erwartungen des Jugendamtes, Rückmeldungen der öffentlichen Seite etc. Teil 6: Zuständigkeiten und Aufgabenverteilung

Möglichkeiten der Kontinuitätsgewährleistung festlegen

Wie die Befragung gezeigt hat, wird in der Praxis vorrangig mittels Audits, Konferenzen und Teams sowie aufgrund der Verantwortung einzelner Funktionsgruppen, wie der Leitung oder des Qualitätsbeauftragten, die Kontinuität der Qualitätsentwicklung gewährleistet. Deutlich wird in den Ergebnissen der Befragungen aber auch, dass die Qualität nicht fortlaufend weiterentwickelt wird. Jährliche Konferenztage ohne systematisch wiederkehrende Termine sowie fehlende Steuerungsgruppen können eine langfristige Weiterentwicklung nicht institutionalisieren. Für die Gewährleistung der Kontinuität eines Qualitätsentwicklungsprozesses sind **strukturelle Regelungen** zu treffen. Engelhardt (2001: 113) fasst drei solcher Regelungen zusammen, die Qualitätsentwicklung auf Dauer sicherstellen sollen: Audits, Qualitätszirkel und eine/n Qualitätsbeauftragte/n.

Ein **Audit** ist ein Prozess der Qualitätsbewertung, in dem überprüft wird, in welchem Ausmaß die Einrichtung das Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000ff. entwickelt hat. Ein erfolgreicher Abschluss eines externen Audits führt in der Regel zu einem Zertifikat für die Organisation (vgl. Engelhardt 2001: 113). Auch ohne eine anschließende Zertifizierung durch einen externen Gutachter kann die Idee und Zielsetzung eines Audits in einer Einrichtung umgesetzt werden und der Kontinuitätsgewährleistung dienen. Denn in den Audits werden die Inhalte der Qualitätsdokumente sowie die institutionalisierten Reflexionsmöglichkeiten abgefragt. Daher müssen sich die MitarbeiterInnen regelmäßig mit den Inhalten der Qualitätsdokumentation auseinandersetzen und sich diese aneignen, so dass Qualitätsentwicklung präsent bleibt. Festgelegt werden muss, wer die Audits organisiert und ausführt, welche Fragen gestellt werden und in welchen Abständen sie durchgeführt werden. „Das interne Audit ist im Sinne eines Informationsaustausches zu verstehen, im Verlauf dessen gemeinsam ggf. Verbesserungspotenziale aufgedeckt werden. Darüber hinaus wird durch interne Audits der Informationsfluss in der Organisation gefördert.“ (Majewski/Seyband 2002: 133).

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

Eine weiteres zentrales Instrument zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung sind sicherlich die **Qualitätszirkel**. „Qualitätszirkel sind auf Dauer angelegte Gesprächsgruppen, an denen einige (fünf bis zehn) Mitarbeiter der unteren Hierarchieebene regelmäßig teilnehmen. Es werden auf freiwilliger Basis selbstgewählte Qualitätsprobleme der jeweiligen Arbeitsbereiche diskutiert und Problemlösungen gesucht.“ (Arnold 2003b: 258) Qualitätszirkel sind an allen Phasen entscheidend beteiligt und übernehmen sehr viele Aufgaben innerhalb des Qualitätsentwicklungsprozesses. Erstaunlich erscheint es daher, dass dieses Instrument in der Praxis kaum regelmäßige Anwendung findet, wie die Befragung ergeben hat. Es wird zwar von Arbeitskreisen oder Besprechungen berichtet, jedoch kaum in der systematischen Form, in der ein Qualitätszirkel seine besonderen positiven Auswirkungen entfalten kann. Jede Organisation braucht ein maßgeschneidertes Qualitätszirkelkonzept, das für die Organisationsziele und Rahmenbedingungen sowie Aufgaben geschaffen sein muss (vgl. Engelhardt 2001: 118). Die Einführung von Qualitätszirkeln bedeutet ferner „die Entwicklung von Innovationen durch die Mitarbeiter/-innen zu institutionalisieren, einen ständigen Prozess der Organisations- und Personalentwicklung in Gang zu bringen.“ (Engelhardt 2001: 118)

Darüber hinaus ist die Funktion des/der **Qualitätsbeauftragten** hilfreich, wenn man Qualitätsentwicklung kontinuierlich betreiben will. Qualitätsbeauftragte stammen aus der MitarbeiterInnenebene und haben sich für die Funktion entsprechend qualifiziert und fortgebildet. Ihre Nähe zur Einrichtung sowie zu den Tätigkeiten der Fachkräfte lässt einen besseren Zugang zu den MitarbeiterInnen entstehen. Qualitätsbeauftragte haben den Überblick über den gesamten Qualitätsentwicklungsprozess und treiben ihn voran. Beispielhaft erfüllen Qualitätsbeauftragte folgende Aufträge:

- Planung und Koordination der Qualitätsfragen mit der Leitung,
- AnsprechpartnerIn für MitarbeiterInnen und / oder externe Unterstützung,
- Informationsquelle für MitarbeiterInnen sowie Leitung,
- Moderation der Qualitätszirkel oder anderer Arbeitsgruppen,
- Organisation der Dokumentation, des Informationssystems,
- Gewährleistung der Kontinuität der Qualitätsentwicklung und
- motivierende sowie vermittelnde Aufgaben.

„Der Vorteil systemeigener, temporär tätiger und zusätzlich ausgebildeter Qualitätsbeauftragter“ liegt „in der zugleich gegebenen Fachkompetenz und in deren Nähe zur Wirklichkeit einer Einrichtung.“ (Speck 1999: 174) Der/die Qualitätsbeauftragte nimmt eine herausgehobene Stellung im Qualitätsentwicklungsprozess ein, entwickelt aber nicht die Qualität für die MitarbeiterInnen, sondern begleitet, unterstützt und moderiert den Prozess. Die Befragten der Studie erwähnen sehr oft, dass es einen Verantwortlichen für Qualitätsentwicklung brauche, jemand der sich gewissenhaft sowie verbindlich um den Prozess kümmere und sich einsetze. Der/die Qualitätsbeauftragte einer Einrichtung ist unter anderem dafür zuständig, dass in einer Einrichtung kontinuierlich an der Thematik gearbeitet wird. Die Entwicklung der Qualität bleibt, auch wenn es die Funktion eines/r Qualitätsbeauftragten gibt, aufgrund ihrer existenziellen Thematik **primär Leitungsaufgabe**. Der Qualitätsbeauftragte übernimmt daher Aufgaben, zu denen er infolge seiner Position sowie Stellenbeschreibung prinzipiell nicht befugt ist. Diese Tatsache kann sich in zwei Formen problematisch auf den Qualitätsentwicklungsprozess auswirken:

1. Der/die Qualitätsbeauftragte übernimmt eine informelle Leitungsfunktion. Daraus entsteht eine Konkurrenz zwischen Leitung und Qualitätsbeauftragter/n. Verstärkt wird ein solcher Effekt, wenn die MitarbeiterInnen eine Machtreduzierung der Leitungsebene schon länger forcieren und daher diese

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

informelle Leitung des/der Qualitätsbeauftragten unterstützen. Im schlechtesten Falle gerät die Qualitätsentwicklung in diesen Konflikt und verliert jegliche Motivationsmöglichkeiten in der Organisation (vgl. Merchel 2004: 162).

2. Angesichts der Funktion eines/r Qualitätsbeauftragten zieht sich die Leitung aus ihrer Verantwortung für den Qualitätsentwicklungsprozess zurück. Das Qualitätsthema ist delegiert und wird nicht mehr konkret im Leitungsaufgabenbereich wahrgenommen. Die Qualitätsentwicklung verliert schnell an Bedeutung und an Unterstützung durch die Leitungsebene. Der/die Qualitätsbeauftragte ist aufgrund der zugeschriebenen Verantwortung und der gleichzeitigen fehlenden Entscheidungsbefugnis verunsichert oder überfordert. Der Qualitätsentwicklungsprozess scheitert, weil er nicht über die notwendige Durchschlagskraft verfügen kann. „Während offiziell die abstrakte Zuständigkeit von Leitung für das Qualitätsmanagement artikuliert wird, erscheint auf der Handlungsebene lediglich der Qualitätsbeauftragte als `Inhaber` des Qualitätsthemas.“ (Merschel 2004: 161) Die Mitarbeiter erleben ein Phänomen, das Merchel (2004:161) als „doppelte Wirklichkeit“ beschreibt. Für den/die Qualitätsbeauftragte/n entsteht eine große Unsicherheit im Umgang mit seiner Rolle.

Die Ergebnisse der Befragung bestätigen vor allem das zweite Phänomen. Die Befragten zeigten Unsicherheiten bei der Aufgabenbeschreibung der beiden Funktionen Leitung und Qualitätsbeauftragte/r. Obwohl sich die Leitung der Verantwortung für Qualitätsentwicklung nicht entziehen kann und darf, wird aber ihre Rolle zumeist als unbedeutend von den Interviewten beschrieben. Wenn also ein/e Qualitätsbeauftragte ausgewählt wird, dann muss man den beschriebenen Problemen mittels klaren Aufgabenbeschreibungen und Regelungen der Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche sowie der Schnittstelle Leitung und Qualitätsbeauftragte/r vorbeugen. Der geregelte Informationsaustausch im Informationssystem trägt zusätzlich zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit bei, selbst wenn sich eine strukturell bedingte Konflikanfälligkeit auch mit klaren Regelungen nicht immer vermeiden lässt.

Neben diesen Funktionsträgern für die Kontinuität im Qualitätsentwicklungsprozess bedarf es auch strukturellen Regelungen, die gewährleisten, dass die Kernprozesse der Einrichtung **regelmäßig überprüft und weiterentwickelt** werden. Diese Formen der institutionalisierten Reflexion werden in Phase 2 ausführlich erarbeitet (3.3.2).

Zusammenfassend lassen sich also beispielhaft folgende Maßnahmen zur Kontinuitätsgewährleistung beschreiben:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Jährliche interne Audits über den Inhalt der Qualitätsdokumentation2. Monatliche Qualitätszirkeltreffen mit wechselnden Inhalten sowie Zielsetzungen3. Funktion des Qualitätsbeauftragten4. Festgelegte, regelmäßige Formen der Überprüfung der Abläufe und Arbeitsergebnisse (siehe Phase 2)5. Jährliche Auswertung der Ergebnisse der Überprüfung der Abläufe und Arbeitsergebnisse und Qualitätstag, um die Ergebnisse zu multiplizieren und Veränderungen zu entwickeln. |
|---|

Kontrollmöglichkeiten festlegen

Qualitätsentwicklung braucht neben solchen strukturellen Regelungen ebenso eine regelmäßige Kontrolle ihrer Angemessenheit, ihrer Abläufe sowie Aufgaben und Funktionen, um eine ständige Weiterentwicklung zu gewährleisten. Wie kann man regelmäßig und systematisch den gesamten Ablauf der Qualitätsentwicklung überprüfen und kontrollieren? Wer ist dafür zuständig? Wie wird solch eine Kontrolle dokumentiert?

Im Rahmen des aus Bundesmitteln geförderten Projektes „**Qualitätsentwicklung in Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe**“, das der EREV durchgeführt hat, entstand eine Arbeitshilfe zur Selbstbewertung des Qualitätsmanagementsystems. Dazu fand eine Befragung von 123 Mitgliedseinrichtungen zu qualitätsbezogenen Aktivitäten, Positionen und Handlungsansätzen statt. Das daraus entwickelte Selbstbewertungsverfahren für die Qualitätsentwicklung ermöglicht es Einrichtungen, ihre Voraussetzungen zu überprüfen und neue Ideen und Aspekte in das Qualitätsentwicklungssystem aufzunehmen. Das Selbstbewertungsverfahren setzt sich aus drei Elementen zusammen (vgl. Gerull 1999):

A Voraussetzungen für die Erbringung der Dienstleistungen

- Qualitätsverständnis / Qualitätspolitik
- Organisation des Qualitätsmanagements
- Führung
- MitarbeiterInnen
- Ressourcen

B Erbringung der Dienstleistungen: Prozessqualität

- Entwicklung der Dienstleistung
- Beschaffung und externe Kooperation
- Erbringung der Dienstleistung
- Darstellung der Dienstleistung

C Ergebnisse der Dienstleistungen: Ergebnisqualität

- Kundenzufriedenheit
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Geschäftsergebnisse

Die Unterpunkte werden wiederum von Qualitätsstandards präzisiert, deren Umsetzung mit einer Einschätzung von 0 bis 3 bewertet werden kann. Dieses Selbstbewertungsverfahren eignet sich für eine Überprüfung des gesamten Qualitätsmanagementsystems. Die umfangreiche Ausgestaltung bietet die Möglichkeit, bestimmte Bereiche ausführlicher in Form einer MitarbeiterInnenbefragung zu kontrollieren oder andere Bereiche auszuklammern, in denen keine besondere Notwendigkeit zur Kontrolle besteht.

Organisationsstruktur abstimmen

In der Einführungsphase wurden in verschiedenen Arbeitsschritten die Ziele und Verfahren der Qualitätsentwicklung festgehalten. Neue Ideen und deren Umsetzungsmöglichkeiten, neue Teambesprechungen oder Verantwortungsbereiche sind entstanden. Vor der Phase der Erarbeitung und Aneignung sollte erst überprüft werden, ob die Organisationsstrukturen entsprechend den Anforderungen der Qualitätsentwicklung weiterentwickelt werden können, so dass die Aufgaben realisierbar bleiben. Müssen organisatorische Teambesprechungen zugunsten qualitätsrelevanter Arbeitsgruppen gestrichen werden? Haben sich

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

Stellenbeschreibungen oder Verantwortungsbereiche zu verändern? Oder soll, wenn derartige strukturverändernden Maßnahmen an ihre Grenzen stoßen, das Qualitätsentwicklungskonzept nochmals abgewandelt und eventuell auf einzelne Elemente verzichtet werden? Bedeutend bleiben an diesem Punkt wiederum die Realisierbarkeit und Umsetzbarkeit des Konzeptes, wie die Befragten in der Studie sehr häufig betonten. Eine strukturelle Überforderung muss ausgeschlossen werden, um Frustrationen und Misserfolge zu vermeiden.

Zusammenfassend wird deutlich: Die Einführungsphase bietet vor allem Raum und Austausch für eine Qualitätsdiskussion und trägt bereits vor dem Start durch realistische Entscheidungen dafür Sorge, Widerstände in Motivation und Frustration in Zielsetzungen umzuwandeln. Sie kann niemals abgeschlossen sein. Die Ergebnisse der Studie zeigen, wie ausschlaggebend es ist, jene Entscheidungen immer wieder zu diskutieren. Der Austausch über Hoffnungen, Wünsche und vor allem auch Kritik muss am Leben gehalten werden. Beachtung verdient die Tatsache, dass selbst die besten Strukturen und Voraussetzungen, wie auch beim sozialpädagogischen Handeln selbst, keine unumstößliche Garantie für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung geben. Sie können einen Entwicklungsprozess starten, „aber wie sich der Entwicklungsprozess gestaltet und wo er hinführt, dies können sie nicht im Vorfeld absichern.“ (Uhlendorf 1998: 66)

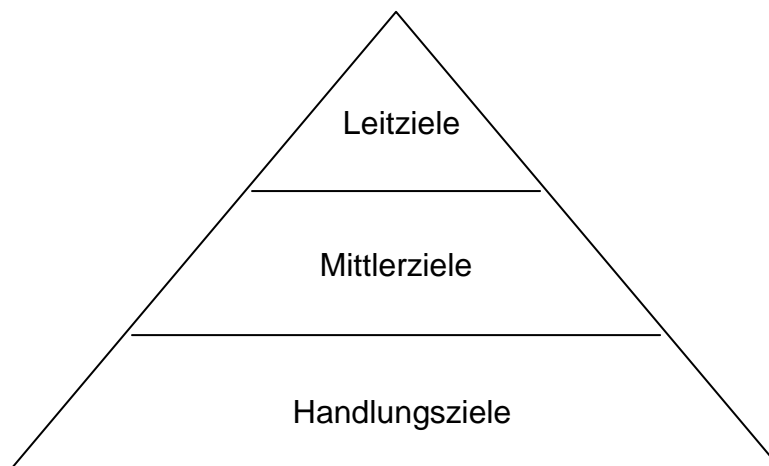
3.3.2 Phase 2: Erarbeitung und Aneignung

In der Phase 2 kann aufbauend auf die Vorarbeiten in Phase 1 mit dem eigentlichen Kern einer sinnvollen Qualitätsentwicklung begonnen werden. Die einzelnen Schritte beinhalten die Reflexion und Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit, mit dem eigenen Handeln und lassen der Kreativität und Innovation Raum. Wie die Betonung des zirkulären Ablaufes hervorhebt, kann es notwendig werden, nochmals Veränderungen bei den in Phase 1 getroffenen Vereinbarungen vorzunehmen, um sie den Entwicklungen während der Aneignungsphase anpassen zu können. Solche Veränderungen sind im Informationssystem festzuhalten.

Ziele definieren (Leit-, Teil- und Handlungsziele)

Jede Organisation verfolgt mit ihren Aktivitäten bestimmte, festgelegte Ziele. Wertvorstellungen und verschiedene Erwartungen beeinflussen die Festlegung dieser Ziele. Ziele bezeichnen etwas Erstrebenswertes und stellen eine Herausforderung für die formulierende Person dar. Damit setzen sie Energie frei und halten den Durchhaltewillen aufrecht (vgl. Beywl/Schepp-Winter 1999: 11). Die Organisationsziele sind in ein **differenziertes Zielsystem** eingebunden, das sich in verschiedenen Abstraktions- und Konkretisierungsstufen gliedert. Beywl und Schepp-Winter sprechen vom „dreiegliederten Zielsystem“ (1999: 42), das sich in der folgenden Pyramide vereinfacht darstellen lässt:

Abb. 6 Dreieckiges Zielsystem (vgl. Bewyl/Schepp-Winter 1999)



Leitziele einer Einrichtung geben einer Organisation ihre Existenzgrundlage und ihren eigentlichen Zweck. Es sind formulierte Zustände, die längerfristig angestrebt werden, und dabei stark von Werthaltungen, Visionen und Emotionen geprägt sind. Man findet sie im Leitbild einer Einrichtung. Diese Ziele werden auch **Primärziele** einer Einrichtung genannt. **Sekundärziele** oder auch betriebsbezogene Ziele sind hingegen unerlässliche Bedingung dafür, dass adressatenbezogene Arbeit überhaupt stattfinden kann. Beispiele sind die Verwaltung, Einstellverfahren für neue Mitarbeiterinnen, das Finanzmanagement, die Verpflegung oder die Reinigung und Instandhaltung (vgl. Engelhardt 2001: 75). **Mittlerziele** sind mittelfristig angelegt und sind meist konzeptionelle Ziele der einzelnen Arbeitsbereiche einer Einrichtung. Sie sind Scharnierfunktion zwischen umfassenden Dauerzielen und der täglichen Praxis. **Handlungsziele** betreffen unmittelbar das Praxisgeschehen, sind konkret, kurzfristig gedacht und überprüfbar. Sie werden direkt mit bestimmten Aktivitäten erreicht (vgl. Beywl/Schepp-Winter 1999: 42ff.). Jede Stufe des Zielsystems konkretisiert die darüber liegende, so dass sie aufeinander aufbauen. Bei sehr komplexen Zielsetzungen sind mehrere Ebenen der Mittler- bzw. Handlungsziele notwendig. Das folgende Beispiel veranschaulicht ein solches Zielsystem und wurde in einer Tagesstätte für Vorschulkinder gemeinsam mit dem MitarbeiterInnen erarbeitet.

Die Zielpyramide des Kernprozesses „Essen“

Leitziel der Einrichtung:

**Das Kind
erfährt
Stabilität,
Sicherheit und
Geborgenheit.**

**Mittlerziele: Konzeptionelle Ziele
des Vorschulbereiches :**

Der Ablauf des Tages ist mit festen Bestandteilen strukturiert.	Das Umfeld des Kindes ist überschaubar strukturiert.	Das Kind erlebt eine intensive Beziehung.
--	---	--

Mittlerziele:

Der Tag beginnt gemeinsam mit der Begrüßung der Kinder.	Bis 10 Uhr dauert die Spielphase an.	Es folgen jeden Tag spezielle Unternehmungen.	Das Essen ist ein gemeinsames Erlebnis.	Der Tag wird gemeinsam beendet.
--	---	---	--	---------------------------------------

Handlungsziele:

Die Kinder beachten die gemein- samen „Tisch- regeln“.	Die Kinder unterhalten sich mitei- nander.	Der Raum und der Tisch sind an- ge- nehm gestaltet.	Die Kinder erhalten Struktur durch ritualisierte Abläufe.	Die Kinder entwickeln ihre alltags- praktischen Fähigkeiten und ihre Eigenverant- wortlichkeit (weiter).	Die Kinder nehmen Rücksicht auf andere.	Die Kinder ernähren sich aus- gewogen und sinnvoll.	Die Kinder haben ein angemessenes Essverhalten.
---	---	---	--	--	--	--	--

Bei der **Formulierung** der einzelnen Zielabstraktionsebenen müssen einige Regeln beachtet werden. „Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender angestrebter Zustand.“ (Beywl/Schepp-Winter 1999: 11) Daher dürfen keine Aktivitäten, wie die „Förderung“ oder das „Erlernen“ beschrieben werden. Man versetzt sich in die Zukunft und hält aus dieser Perspektive fest, wie sich die Situation aus dieser Sicht gestaltet. Vor allem bei den konkreteren Handlungszielen sollte darauf geachtet werden, dass es sich um beobachtbare, messbare und somit bewertbare Zustände handelt. Eine positive Formulierung schafft Motivation. Klarheit, auf wen sich das Ziel bezieht, für wen die Verbesserung dienen soll sowie ein festgelegter Zeitpunkt, bis zu dem das Ziel erreicht werden soll, schaffen Transparenz und Überprüfbarkeit (vgl. Beywl/Schepp-Winter 1999: 18f./22). Erstellt man für jedes Kind einen spezifischen Förderplan, in dem die einzelnen Zielsetzungen festgehalten werden, so bietet eine solche Zielpyramide Grundlage und Orientierungshilfe. Die Handlungsziele sind für den Einzelfall noch konkreter zu formulieren und setzen am individuellen Förderbedarf des Kindes an. Die spezifische Zielsetzung „Kind X isst Gemüse und Salat“ orientiert sich etwa an dem Handlungsziel „Die Kinder ernähren sich ausgewogen und sinnvoll“ oder „Kind X schenkt sich selbständig das Trinken nach, ohne es zu verschütten“ orientiert sich am Handlungsziel „Die Kinder entwickeln ihre alltagspraktischen Fähigkeiten und ihre Eigenverantwortlichkeit (weiter)“.

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

Das Zielsystem sowie die konkreten Formulierungen der Handlungsziele sind der Ausgangspunkt, wenn man die Qualität der Zielerreichung und der Arbeitsabläufe überprüfen will.

Zielführende Kernprozesse ermitteln

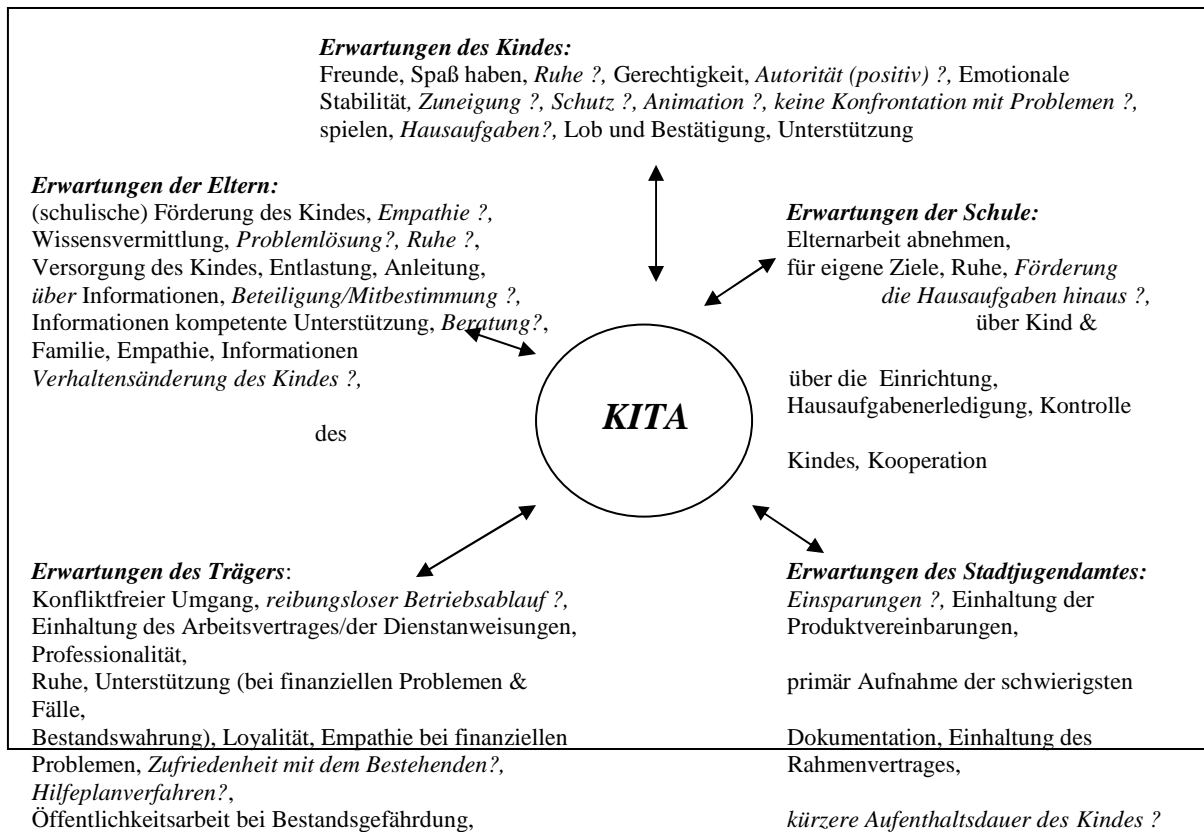
Die Ziele einer Organisation können nur mittels bestimmter Prozesse erreicht werden. Der Grad der Zielerreichung hängt davon ab, inwieweit die Arbeitsabläufe sorgfältig durchdacht und auf die jeweiligen angestrebten Ergebnisse ausgerichtet sind. Wie bereits beschrieben, sind Kernprozesse Arbeitsabläufe, die die Qualität der sozialen Dienstleistung nachhaltig beeinflussen. Eine stetige Wiederholung, die Nähe zu den Betroffenen, das enthaltene Innovationspotential und ebenso die hohe Fehleranfälligkeit kennzeichnen sie (vgl. Gmür 1999: 175). Sie leisten einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung einrichtungsspezifischer und konzeptioneller Ziele.

In den Qualitätsentwicklungsbeschreibungen nach §§78a ff. SGB VIII werden einerseits teilweise vom Kostenträger Prozesse vorgegeben, die beschrieben werden sollen, wie die Aufnahme, der individuelle Förderplan, der Hilfeplan oder die Entlassung. Zur Ermittlung der Kernprozesse können andererseits aber auch verschiedene Verfahren und Vorgehensweisen hilfreich sein. Bei welchem Prozess die Fehleranfälligkeit besonders hoch ist und somit der Handlungsbedarf zur Analyse und Weiterentwicklung gegeben ist, lässt sich mit Prozessen der Selbstreflexion der MitarbeiterInnen feststellen. Folgende Fragen müssen sich die Fachkräfte dabei in einer Diskussion stellen:

1. Welche Arbeitsabläufe sind für die Erreichung der von uns gesetzten Ziele von entscheidender Bedeutung, sind daher für die Qualität meiner Arbeit besonders relevant (vgl. Bobzien/Stark/Straus 1996: 85)?
2. Welche von diesen Arbeitsabläufen machen mich zufrieden in der täglichen Arbeit und sind „spitze“ in meiner Einrichtung, brauchen also keinerlei Verbesserung (vgl. Kronberger Kreis 1998: 101)?
3. Was macht mich aber auch unzufrieden, wo sehe ich die größten Reibungsverluste in meiner täglichen Arbeit, welche Arbeitsabläufe müssen dringend verbessert werden?
4. Über welchen Arbeitsbereich möchte ich mehr wissen?
5. Welche Arbeitsabläufe erkenne ich, die sich derzeit am besten für eine Erfolg versprechende Neugestaltung eignen?

Neben der Reflexion der Wünsche und des Verbesserungsbedarfs aus Sicht der Fachkräfte, ist es außerdem viel versprechend, die Perspektiven der anderen Beteiligten im sozialpädagogischen Feld hinzuzuziehen. Die Beteiligten konfrontieren die sozialen Fachkräfte mit mehr oder weniger konkreten Erwartungen, die die Qualität der Arbeit betreffen. Die unterschiedlichen Erwartungen der Umfeldakteure werden gesammelt, visualisiert und schließlich hinsichtlich ihrer Erfüllung analysiert. Das folgende Beispiel zeigt eine solche Analyse einer Kindertagesstätte, die gemeinsam mit den MitarbeiterInnen erarbeitet wurde. Die Erwartungen, deren Erfüllung nicht sicher bestätigt werden können, sind mit einem Fragezeichen gekennzeichnet.

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells



Bei der Auswahl der Kernprozesse auf der Grundlage der Erwartungen der Umfeldakteure muss eine professionelle Perspektive letztendlich darüber entscheiden, welche Wünsche tatsächlich im Rahmen der fachlichen Standards zu erfüllen sind. Ansprüche wie die „Ruhe“ der Eltern oder eine „Instrumentalisierung für eigene Ziele“ der Schule sind nach fachlichen Maßstäben sicherlich keine Erwartungen, die durch einen Kernprozess erfüllt werden sollten.

Kernprozesse analysieren und beschreiben

Bei dem Schritt der Analyse und Beschreibung der Kernprozesse muss man zunächst klären, welche Ziele mit prozessorientierten oder standardisierten Arbeitsabläufen erreicht werden bzw. für welche Ziele Arbeitsabläufe einzusetzen sind, bei denen sowohl standardisierte als auch prozessorientierte Elemente enthalten sind (vgl. Engelhardt 2001: 75f.). Ein standardisierter Arbeitsablauf lässt sich anhand von einem so genannten **Flussdiagramm** beschreiben. Ein Flussdiagramm stellt die einzelnen Handlungsschritte eines Prozesses mit bestimmten Symbolen nachvollziehbar dar.

„Flussdiagramme sind besonders zweckmäßig

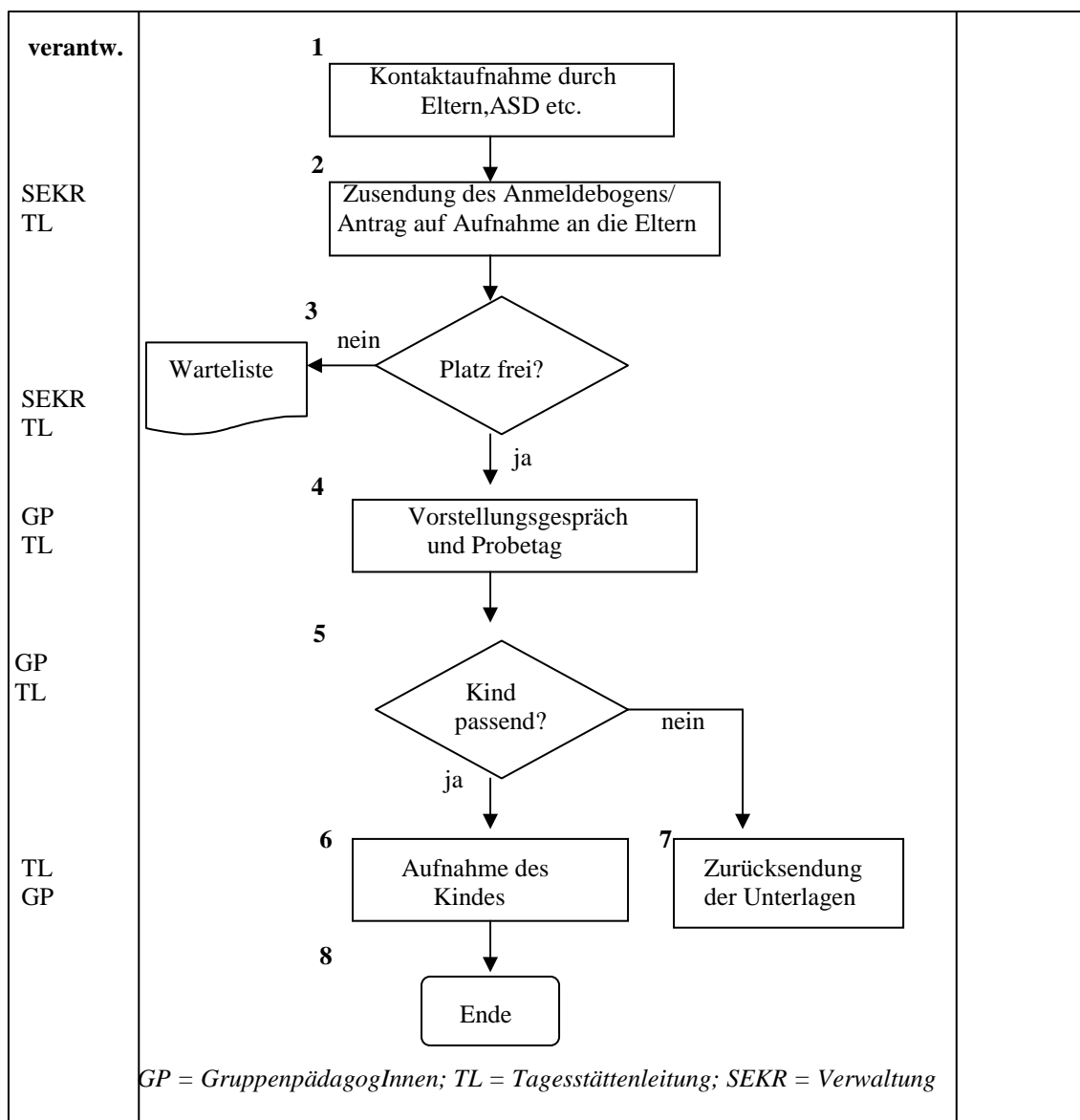
- zur Verdeutlichung komplexer Arbeitsabläufe,
 - für Arbeitsabläufe, die von zahlreichen oder häufig wechselnden Personen auszuführen sind und deshalb schnell und jederzeit vermittelt werden sollen,
 - wenn die Identifikation von Fehlern und Fehlerursachen wichtig ist,
 - wenn die Zuständigkeit für einzelne Tätigkeiten im Arbeitsablauf mehrfach wechselt oder wechseln kann,
 - wenn mehrere Rückkopplungsschleifen zu beachten sind.“
- (Engelhardt 2001: 81)

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

Um ein solches Flussdiagramm zu erstellen ist es nützlich, folgende Fragen zu beantworten:

1. In welcher Reihenfolge finden die Tätigkeiten des Prozesses statt?
2. Wer ist für welche Tätigkeit im Arbeitsablauf verantwortlich? Wer ist daran beteiligt? Wer muss informiert werden?
3. Welche Unterlagen, Dokumente braucht man, um die Tätigkeit durchzuführen?

Die vereinfachte Wiedergabe eines Aufnahmeprozesses in einer Heilpädagogischen Tagesstätte veranschaulicht die Darstellungsform.



Der Aufnahmeprozess zeigt, dass nicht alle Elemente standardisierbar sind. Das Vorstellungsgespräch etwa, der Probetag in der Einrichtung oder das Erstgespräch sind prozessorientierte Abläufe, die mittels eines Flussdiagramms nicht zu umschreiben sind.

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

Prozessorientierte Arbeitsabläufe sind ergebnisoffen und können - aus den beschriebenen Gründen in Kapitel 3.2 - nicht präzise beschrieben oder festgelegt werden. Sie bedürfen einer anderen Darstellungsform: **den Qualitätsstandards**. Qualitätsstandards sind wie in Kapitel 1.5.1.1 deutlich wird, Wertmaßstäbe, die der Beurteilung von Arbeitsergebnissen sowie Arbeitsabläufen, also auch methodischer Vorgehensweisen und Strukturen, dienen. Sie müssen unter Bezug auf Arbeitsfeld und Zielgruppe erarbeitet werden (vgl. Engelhardt 2001: 140). Sie sollen die „kritische Selbstbeobachtung, das kreative Experiment, die Reflexion im Handlungsvollzug anregen und eine materialreiche Ergebnisdokumentation und –sicherung (...) fördern.“ (Kronberger Kreis 1998: 25) Um Qualitätsstandards zu formulieren und herauszufiltern, sind folgende Fragestellungen hilfreich:

1. Welche Kriterien spielen in dem Prozess eine relevante Rolle (Struktur-, Prozess-, Ergebnisqualität)?
2. Auf was wird im Prozess besonders Wert gelegt? Auf welche Aspekte wird besonders geachtet? Was ist wichtig und entscheidend?
3. Welche Merkmale kennzeichnen eine hohe Qualität des Prozesses?

Als Beispiel einer solchen Darstellung anhand von Qualitätsstandards wird das Vorstellungsgespräch des Aufnahmeprozesses konkret dargestellt.

Ablauf des Vorstellungsgesprächs:

- Die Tagesstättenleitung vereinbart nach Absprache mit den jeweiligen GruppenpädagogInnen mit den Eltern einen Termin für das Vorstellungsgespräch.
- Es wird darauf geachtet, dass auch das Kind am Vorstellungsgespräch teilnehmen kann.
- Beim Vorstellungsgespräch nehmen die Tagesstättenleitung und nach Möglichkeit beide GruppenpädagogInnen teil.
- Das Gespräch findet in geeigneten Räumlichkeiten und innerhalb eines festgesetzten Zeitrahmens statt.
- Die Gesprächsleitung hat die Tagesstättenleitung. Falls die Tagesstättenleitung an diesem Termin verhindert ist, kann sie die Aufgabe der Moderation z.B. an einen psychologischen Fachdienst delegieren. Folgende Punkte sind Inhalt des Vorstellungsgesprächs:
 1. Kurzes Vorstellen der MitarbeiterInnen und deren Funktion
 2. Information über den Träger der Einrichtung
 3. Bei Bedarf: Ausfüllen des Anmeldebogens durch die Eltern
 4. Schilderung der Problematik des Kindes durch die Eltern und dabei wenn möglich auch Einbeziehung des Kindes
dabei wichtig: Selbst-/Zeitorientierung, Problemerkennung testen
 5. Abklärung der Erwartungen/Wünsche/Vorstellungen der Eltern gegenüber der HPT
 6. Abklärung der Erwartungen von unserer Seite an die Eltern (Zusammenarbeit, Kooperation etc.)
 7. Erwähnung und Erläuterung der Probezeit sowie der Kündigungsfrist
 8. Erläuterung des weiteren Vorgehens des Aufnahmeprozesses und dabei u.a.
 - Vereinbarung des Probetages (wenn noch nicht geschehen)
 - Beratung der Eltern über die notwendigen Schritte bei den Behörden

Die Analyse und Beschreibung der Kernprozesse ist Aufgabe aller MitarbeiterInnen in der Einrichtung und zumeist sehr zeitintensiv. Die Visualisierung ermöglicht es, über den Prozess zu reflektieren, Handlungsroutrinen aufzuzeigen und den Prozess nach außen nachvollziehbar werden zu lassen. Ziel ist es, Transparenz zu schaffen und eine fachliche Diskussion über Standards und Vorgehensweisen zu entfachen

Schnittstellen / Verantwortlichkeiten regeln

Schnittstellen sind die Orte eines Arbeitsablaufes, an denen zwei oder mehrere Beteiligte, teilweise aus verschiedenen Arbeitsbereichen, an einem Prozessschritt zusammenarbeiten bzw. Informationen austauschen müssen und dabei das gleiche Ergebnis anstreben. Sie sind daher „Orte von Kommunikation und Beziehungsgestaltung“ (Gmür 1999: 176) innerhalb eines Prozesses. In den Arbeitsfeldern der sozialen Arbeit sind meist mehrere Personen oder Personengruppen an der Erbringung einer sozialen Dienstleistung beteiligt. Verwaltung und Tagesstättenleitung, PsychologInnen oder GruppenpädagogInnen, LehrerInnen sowie die Kinder und Eltern selbst können an einem Prozess mehr oder weniger verantwortlich beteiligt sein und tragen somit zu seinem Erfolg bei. Schnittstellen sind besonders fehleranfällig. Sie sind häufig der Teil eines Arbeitsablaufes, an denen Informationen und Wissen verloren gehen oder zu langsam vermittelt werden. Absprachen über die Zusammenarbeit fehlt es an der Verbindlichkeit und Präzision. Zusätzlich sind Schnittstellen auf der Beziehungsebene sehr konflikthanfällig (vgl. Gmür 1999: 176). Aufgabe einer Qualitätsentwicklung ist es, die Verantwortlichkeiten für einzelne Prozessschritte festzuhalten sowie die Schnittstellen transparent zu regeln. Für prozessorientierte Arbeitsabläufe muss die Regelung der Schnittstellen in schriftlichen Richtlinien festgehalten werden. Bei standardisierten Abläufen kann die Darstellung von Schnittstellen innerhalb der einzelnen Prozessschritte in der folgenden Tabellenform dargestellt werden (vgl. Engelhardt 2001).

Schnittstellenregelung eines standardisierten Arbeitsablaufes:

Verantwortung:	Tagesstättenleitung	Verwaltung	Gruppenleitung	Etc.
Prozessschritt 1	X			
Prozessschritt 2		X		
Prozessschritt 3	X			
Prozessschritt 4			X	
Etc.				

Kriterien zur Erfolgsbeurteilung erarbeiten

Wie in Kapitel 3.2 beschrieben wurde, hat die Qualitätsentwicklung neben der Darstellung der Prozesse ebenfalls die Aufgabe, Arbeitsabläufe und Arbeitsergebnisse zu überprüfen. Die Erfolgsbeurteilung ist eine schwierige und komplexe Aufgabe, die nicht dem Anspruch naheifern darf, Ergebnisse und Abläufe anhand von Skalen oder Rastern kontrollierbar zu machen. Schwerpunkte der Erfolgsbeurteilung in der Kinder- und Jugendhilfe sind die **Beobachtung** sowie die **Selbstreflexion**. Zu dem Zweck bedarf es Prüfkriterien für die jeweiligen Kernprozesse, anhand derer eine Beurteilung möglich wird.

Bei **standardisierten Tätigkeiten** sind die Prüfkriterien bereits in der Darstellung der einzelnen Schritte bis zur Erreichung des Prozessendes enthalten. Um eine hohe Qualität in solch einem Arbeitsablauf zu erzielen, müssen die einzelnen Arbeitsschritte daher verbindlich entlang der Prozessbeschreibung durchgeführt werden. Es ist nicht notwendig, für standardisierte Tätigkeiten Prüfkriterien zu entwickeln, da die Prozessbeschreibung Fehler und Schwächen leicht erkennen lässt und der Prozess damit überprüfbar wird. Das klar definierte Ende eines Ablaufes legt gleichzeitig das angestrebte Ziel des Prozesses fest, so dass bereits ein überprüfbares Arbeitsergebnis

vorliegt. In kritischer Selbstreflexion müssen sich die MitarbeiterInnen fragen, ob sie alle Schritte, zum Beispiel beim Aufnahmeprozess, wie vorgegeben durchgeführt haben, ob sie alle notwendigen Unterlagen und Hilfsmittel verwendet, ihre Verantwortungsbereiche ausgefüllt und sich an die Schnittstellenregeln gehalten haben.

Die Überprüfung der **prozessorientierten Arbeitsabläufe** und ihrer Arbeitsergebnisse gestaltet sich wesentlich schwieriger. Solche Überprüfungen sind in besonderem Maße von der Selbstreflexion und -bewertung der jeweiligen MitarbeiterInnen abhängig. Grundlage einer Selbstreflexion können **Checklisten** bilden, die die zuvor benannten Standards des Prozesses in Fragen umformulieren. Deren kritische Beantwortung lässt erkennen, ob die Standards bei der Umsetzung des Arbeitsablaufes eingehalten wurden oder ob Abweichungen notwendig waren. Checklisten sollen mit klar benennbaren und beobachtbaren Kriterien helfen, die eigenen Stärken oder verbesserungsbedürftige Aspekte der Arbeit und des Umfeldes wahrzunehmen. Dazu werden die relevante Tätigkeiten während eines Prozesses hervorgehoben. Als Beispiel ist die Checkliste zum Prozess „Essen“ im Vorschulbereich beschrieben, der, wie bei der Zielpyramide weiter oben deutlich wurde, zum konzeptionellen Ziel „Essen als gemeinsames Erlebnis“ beitragen soll.

Konzeptionelles Ziel: Essen als gemeinsames Erlebnis

Checkliste Essen

Vorbereitung

1. Sind die Tische zu einer „**Tafel**“ umgebaut, so dass wir alle daran Platz haben?
2. Ist der Tisch **schön gedeckt** (durch die Tischsets und Serviettenringe der Kinder und z.B. durch frische Blumen)?
3. Sind wir auf die **Wünsche der Kinder** für die Sitzordnung beim Decken des Tisches eingegangen?
4. Haben wir bei der **Sitzordnung** bewusst darauf geachtet, dass wir neben Kindern sitzen, die unsere Unterstützung bei der Einhaltung der Gruppen- und Tischregeln noch besonders benötigen?
5. Sind die Kinder vor dem Essen auf der **Toilette** gewesen und haben sich die **Hände gewaschen**?
6. Haben die Kinder beim Geschirr holen und Tisch decken **mitgeholfen**?
7. Haben wir das Essen **gemeinsam begonnen**?

Während dem Essen:

8. Werden die gemeinsamen „**Tischregeln**“ von den Kindern beachtet?
9. Berücksichtigen wir die **individuellen Vorlieben und Verhaltensweisen** sowie die Problematiken der Kinder während dem Essen?
10. Ist die Brotzeit nicht in **Alu- oder Plastikfolie** verpackt?
11. **Trennen** die Kinder ihren **Müll** richtig in die beiden Teller auf dem Tisch?
12. Waschen die Kinder ihre **leeren Joghurtbecher** aus und sortieren sie richtig?
13. Besteht die Brotzeit nicht aus **Süßigkeiten, Schokolade** etc. und nur einmal in der Woche aus Marmeladebrot, Kuchen etc.?
14. Essen die Kinder v.a. bei der Brotzeit **zuerst das Obst und Gemüse**, um nicht nach anderen Dingen, wie z.B. einem Brot, dafür keinen Hunger mehr zu haben?
15. Ermöglichen wir den Kindern ihr **Trinken selbst einzuschenken**, nachdem sie uns gefragt haben?
16. Isst jedes Kind **weder zögerlich**, langsam, mit ständigen Unterbrechungen **noch schnell schlingend**?

17. **Probiert und kostet** jedes Kind zunächst ein Gericht, ein Lebensmittel, bevor es beschließt, dass es ihm schmeckt oder nicht?
18. Gehen wir **sinnvolle Kompromisse**, die individuell dem Kind angepasst sind, ein, wenn ein Kind nicht aufisst?
19. Wirken wir bei einem Kind mit **Gewichtsproblemen** auf sein Essverhalten ein?
20. Hält sich jedes Kind an die **Gesprächsregeln** (ausreden lassen und zuhören)?
21. Setzen wir ein Kind, das **fortwährend stört und die Regeln nicht einhalten** kann, an einen Extratisch bzw. aus dem Raum?
22. Gehen alle (auch die Erwachsenen) miteinander **höflich und rücksichtsvoll** um, also stört keiner den anderen und jeder sagt „bitte“ und „danke“?
23. Fördern wir die **Kommunikation** der Kinder am Tisch, achten wir auf ein Gruppengespräch?
24. Geht jede Woche ein/eine Gruppenpädagoge/In mit einem Kind für den „Brotzeittag“ der Gruppe **einkaufen**?
25. Haben wir das Essen **beendet** und dabei individuell und situationsabhängig entschieden?

Nach dem Essen:

26. Hat jedes Kind seinen Teller, sein Besteck, sein Glas **auf ein Tablett gestellt**, wenn alle mit dem Essen fertig sind?
27. Räumen die Kinder ihre **Brotzeittaschen** eigenständig auf?
28. Nehmen die Kinder ihren „**Tischdienst**“ wahr? (Tischsets wischen und trocknen)
29. Sind die Kinder nach dem Essen auf der **Toilette und beim Hände waschen** gewesen?

Für die Überprüfung der Arbeitsergebnisse selbst können bei einem prozessorientierten Arbeitsablauf **Beobachtungsbögen** zum Einsatz kommen, die, um bei dem Beispiel des Kernprozesses „Essen“ zu bleiben, das Verhalten mehrerer oder eines einzelnen Kindes bei einer Essensituation umfassen. Ziel der Beobachtung ist es zu klären, ob die Kinder oder die GruppenpädagogInnen sich entsprechend der Zielsetzung verhalten. Als Prüfinstrument des Arbeitsergebnisses können zusätzlich **Fragebögen** eingesetzt werden. Kinder werden zum Beispiel über ihre Hausaufgabensituation, Eltern über den Aufnahmeprozess befragt. Darauf aufbauend zieht man Rückschlüsse, inwieweit die Standards eingehalten werden. Im Rahmen des Kapitels 3.5 wird auf die Beteiligung der AdressatInnen bei der Überprüfung der sozialpädagogischen Arbeit noch näher eingegangen.

Für die Überprüfung der Arbeitsergebnisse und des Arbeitsablaufes besteht ebenso die Möglichkeit, nach von Spiegel (1998: 357ff.) eine **Operationalisierung von Zielen und Kriterien** umzusetzen. Dabei ist der zentrale Gedanke, die Ziele, die sich die MitarbeiterInnen setzen, durch Kriterien und schließlich durch Indikatoren zu konkretisieren. „Indikatoren sind qualitative verdichtete Annäherungswerte, durch die erfolgreiches Handeln auch in der Sozialarbeit bestimmt werden kann.“ (Müller-Schöll/Priepke 1993: 207) Sie geben erfassbare Sachverhalte wieder, die anzeigen, wann ein Kriterium erfüllt ist. Da solch eine Operationalisierung struktur-, prozess- sowie ergebnisbezogen möglich ist, wird sowohl die Qualität des Prozesses wie der Grad der Zielerreichung bewertbar. In Auszügen zeigen die folgenden Beispiele mögliche Operationalisierung von Zielen. Im ersten Beispiel handelt es sich um ein einzelfallbezogenes Handlungsziel innerhalb der Elternarbeit mit dem konzeptionellen Ziel „Wir fördern die Entwicklung einer dem Leistungsvermögen des Kindes angepassten Erwartungshaltung.“ Im zweiten Beispiel wird der Prozess einer „Mädchengruppe“ operationalisiert.

Beispiel 1: Handlungsziel der Elternarbeit

Überprüfung des Arbeitsergebnisses: Charakterisierung der typischen Situation, Festlegung von Zielen

Name der typischen Situation:	Elterngespräch
Ausgangssituation/Handlungsanlass/Problemlage:	schulische Überforderung des Kindes
Beteiligte in der Situation:	beide Elternteile
Erwartung der Beteiligten an die Gestaltung der Situation:	Eltern: Verständnis, Beratung, Einbeziehung in Entscheidungen, Anleitung
Gewünschte Ergebnisse der Beteiligten:	Eltern: Kind stellt sich den Anforderungen
Konzeptionelle Ziele der Fachkraft:	Wir fördern die Entwicklung einer dem Leistungsvermögen des Kindes angepassten Erwartungshaltung.

Überprüfung des Arbeitsergebnisses: Strukturbezogene Operationalisierung der Ziele

ZIEL: <i>Welche Ziele setzen wir für die Gestaltung der Rahmenbedingungen?</i>	KRITERIEN: <i>Welche Strukturelemente zeigen, dass wir die Rahmenbedingungen im Sinne unserer Ziele gestalten?</i>	INDIKATOREN: <i>Woran erkennen wir, dass die Rahmenbedingungen die Umsetzung unserer Ziele begünstigen?</i>
Die räumlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen sind sinnvoll gestaltet.	Das Gespräch findet in einer angenehmen Atmosphäre statt. Jeder kann sich auf das Thema konzentrieren und ist über die gesamte Dauer des Gespräches aktiv beteiligt.	Wir können ungestört, ohne Zwischenfälle das Gespräch beenden und sind - wenn möglich - in einem der Büroräume. Wir bieten Getränke an. Das Gespräch ist zeitlich begrenzt (1 Stunde).

Überprüfung des Arbeitsergebnisses: Prozessbezogene Operationalisierung der Ziele

ZIEL: <i>Welche Ziele setzen wir uns für unser Handeln mit Blick auf das oben formulierte Ergebnisziel?</i>	KRITERIEN: <i>Welche Arbeitsansätze zeigen, dass wir im Sinne unserer Prozessziele handeln?</i>	INDIKATOREN: <i>Woran erkennen wir, dass wir im Sinne unserer Ziele handeln (konkrete Arbeitsschritte)?</i>
Anregungen, Hilfestellung, Anleitung und Beratung geben um das Leistungsvermögen des Kindes realistisch einschätzen zu können sowie Verständnis bei den Eltern für ihr Kind und dessen Schwierigkeiten wecken.	Empathie	Wir ergründen die Probleme, Bedürfnisse, Lösungsvorstellungen und Ressourcen der Eltern.
	Akzeptanz	Wir beweisen gegenüber den Eltern unsere Wertschätzung, indem wir ihre Erwartungen an das Kind respektieren und nicht abwerten.
	Kongruenz	Wir beziehen offen zu den Überforderungen unsere Stellung und erläutern diese den Eltern.
	Ressourcen berücksichtigen	Wir heben die positiven Seiten der Erwartungshaltung der Eltern hervor und betonen auch die Stärken und Fähigkeiten des Kindes.

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

Überprüfung des Arbeitsergebnisses: Ergebnisbezogene Operationalisierung der Ziele

ZIEL: <i>Was ist unser konzeptionelles Ziel?</i>	KRITERIEN: <i>Welcher Zustand soll eintreten, wenn wir unsere Ziele erreichen?</i>	INDIKATOREN: <i>Woran können wir ablesen, dass wir die Ziele erreicht haben?</i>
Wir fördern die Entwicklung einer dem Leistungsvermögen des Kindes angepassten Erwartungshaltung.	Die Eltern überfordern ihr Kind schulisch nicht mehr.	Die Eltern verlangen nicht, dass das Kind die Hausaufgaben zu Hause abends nochmals machen muss.
		Die Eltern geben keine Strafaufgaben mehr.
		Die Eltern verbringen mehr Freizeit als Lern- und Hausaufgabenzeit mit dem Kind.
		Die Eltern erkennen die graphomotorischen Schwierigkeiten des Kindes an.
		Die Eltern unterstellen ihrem Kind keine Bosheit/Absicht bei Fehlern.
		Die Eltern halten sich an die mit uns getroffenen Vereinbarungen in Bezug auf die Hausaufgabenenerledigung.

Beispiel 2: Kriterien zur Überprüfung der Ergebnisqualität der Maßnahme „Mädchengruppe“

Ergebnisqualität:

<u>Ziele</u>	<u>Indikatoren</u>	<u>Überprüfung, Bemerkung</u>
Stärkung des Gruppengefühls (Abbau von Ängsten und Unsicherheiten gegenüber den Gruppenmitgliedern, Stärkung des Einfühlungsvermögens, des Verantwortungsbewusstseins sowie des gegenseitigen Vertrauens)	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang miteinander respektvoll, hilfsbereit • bringen angemessen Kritik ein • bei den Übungen: • verlassen sich auf die anderen, warnen den anderen rechtzeitig, helfen sich gegenseitig 	Alle Indikatoren wurden von den Mädchen umgesetzt, nur bei dem Kind, das erst im April in die Gruppe kam, waren Unterschiede zu den anderen Mädchen im Verhalten diesbezüglich bemerkbar. Insgesamt scheinen die Mädchen voneinander zu profitieren, ausgrenzendes oder schadenfrohes Verhalten war nicht zu beobachten. Das Ziel kann also innerhalb der Gruppe als erreicht angesehen werden.
Leitung und Verantwortung übernehmen	<ul style="list-style-type: none"> • denken sich Spiele aus, erklären diese den anderen Mädchen • achten auf Regeleinhaltung, weisen andere zurecht • übernehmen Führungsrolle 	Die Indikatoren wurden nur sehr individuell von den Mädchen erreicht. Die Führungsrolle aber vor allem die Verantwortung für die Regeleinhaltung war meist eine nur schwer zu erfüllende Aufgabe. Das Ziel kann also nur als teilweise, bzw. kaum erreicht angesehen werden innerhalb der Kleingruppenförderung.
Erweitern des eigenen Körperbewusstseins (Fremd- und Selbstwahrnehmung)	<ul style="list-style-type: none"> • nehmen eine Veränderung an ihrem Körper wahr (vorher/nachher), reflektieren darüber • beschreiben den eigenen Körper realistisch, angemessen 	In diesem Bereich zeigten sich bei allen Indikatoren bei den Mädchen Schwierigkeiten. Das Ziel kann also innerhalb der Mädchengruppe als nicht ausreichend erreicht angesehen werden.

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

	<ul style="list-style-type: none"> • können eigenes Aussehen annehmen, sich darüber bewusst sein 	
Bewusstwerden der eigenen Stimme	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschied laute und leise Stimme wird deutlich • hemmungsloses Schreien in den Übungen 	Die beschriebenen Indikatoren waren bei den Mädchen (bis auf ein Mädchen, das schließlich auch die Gruppe vorzeitig verließ) in allen Übungsstunden mit diesem thematischen Inhalt zu beobachten. Das Ziel kann also innerhalb der Förderstunde als erreicht angesehen werden.
Erfahrung, Wahrnehmung, Unterscheidung und Reflexion von Gefühlen	<ul style="list-style-type: none"> • können Gefühle darstellen im Rollenspiel • können verschiedene Gefühle zuordnen, erraten 	Alle Mädchen waren in der Lage, in den Übungen Gefühle so darzustellen, dass sie andere erkennen konnten und ebenso diese bestimmten Situationen, Mimiken, Gestiken zuzuordnen. Das Ziel wurde erreicht.
Bewusstwerden eigener Ängste	<ul style="list-style-type: none"> • offen zu geben, wovor man Angst hat 	Manchen Mädchen fiel es sehr schwer, offen über Ängste zu sprechen und diese zuzugeben. Hierbei war vor allem bei zwei Mädchen viel Ermutigung notwendig. Daher kann man dieses Ziel als nur teilweise erreicht ansehen.
Erkennen eigener Grenzen und Abgrenzung	<ul style="list-style-type: none"> • setzen Körperhaltung / Stimme wirkungsvoll ein • gewähren anderen Einhalt, wenn eigene Grenzen erreicht sind 	Die Indikatoren waren bei den Mädchen sehr individuell zu beobachten. Auch hier zeigten sich Unterschiede zwischen den Mädchen: eine sehr klare Abgrenzung bis hin zu einem unsicheren, distanzlosen Verhalten war zu erkennen. Ein Einzeltraining mit manchen Mädchen wäre sicherlich viel versprechend gewesen. Dieses Ziel kann dennoch ebenso größtenteils als erreicht angesehen werden.

Die Beispiele für die Beurteilung der sozialpädagogischen Praxis zeigen, dass es in dem komplexen Feld der sozialen Dienstleistungen durchaus möglich ist, die Qualität der Prozesse und ihre Ergebnisse zu beschreiben und sichtbar zu machen. Eine Operationalisierung hat sicherlich nicht den Anspruch, alle Eigenheiten eines pädagogischen Prozesses zu erfassen. Aber sie bietet die entscheidende Grundlage dafür, konkret und beobachtbar in einem selbstreflexiven Verfahren die Arbeitsergebnisse zu beschreiben. Sie veranlasst, über Ziele und tatsächlich erreichte Veränderungen zu reflektieren. Die Bewertung der Kriterien ist sehr subjektiv und von der Fachkraft abhängig, die sie ausführt. Die Operationalisierung lässt sie aber nachvollziehbarer und vor allem transparenter werden. Ein solches Vorgehen stellt die Voraussetzung für eine institutionalisierte Selbstevaluation dar.

Form der institutionalisierten Reflexion festlegen

Entscheidende Aufgabe einer Qualitätsentwicklung ist es, eine umsetzbare Form der institutionalisierten Reflexion möglich zu machen. Es braucht eine systematische und

planbare Form, die eigenen Aktivitäten zu beschreiben, zu reflektieren und zu bewerten. Denn der Sinn einer Reflexion „hängt wesentlich von der Gründlichkeit, Differenziertheit und Kontinuität einer entsprechenden Praxis ab, d.h. sie bedarf einer geordneten und regelmäßigen Handhabung und kann nicht dem Zufall und der Willkür überlassen bleiben. (...) Wirkliche Professionalität ist von einer permanenten Überprüfung abhängig.“ (Speck 1999: 175) Willkür und „Tür- und Angelreflexionen“ müssen in eine regelmäßige Form der Reflexion transferiert werden. Aufbauend auf der institutionalisierten Reflexion der Kernprozesse und ihrer Ergebnisse können Weiterentwicklungen, Veränderungen und Anpassungen vorgenommen werden, so dass sie als Herzstück der Qualitätsentwicklung betrachtet werden kann. **Geeignete Verfahren** zur Überprüfung und Bewertung auszuwählen, ist ein grundlegender Schritt im Qualitätsentwicklungsprozess und daher eine Entscheidung, die sehr gründlich und mit allen Beteiligten getroffen werden muss. Das Verfahren muss den Eigenheiten der sozialpädagogischen Praxis sowie der Zielsetzungen entsprechen.

Im Rahmen der Reflexion und Überprüfung in den sozialpädagogischen Arbeitsfeldern fällt immer wieder der Begriff der „**Evaluation**“. Zunächst bezog sich der Begriff auf rein wissenschaftliche Projekte und Untersuchungen. Er umfasst aber heute auch nicht-wissenschaftliche Bewertungen und Überprüfungen von Institutionen, Methoden und Maßnahmen in der Praxis (vgl. Speck 1999: 172f.).

Interne Evaluationen führen *die* Organisationsmitglieder durch, deren Arbeitsbereich oder Organisationseinheit untersucht werden soll. Die Distanz zur untersuchten Einheit ist somit geringer als etwa bei einer **externen Evaluation**, bei der außenstehende Fachleute die Arbeit einer Organisation bewerten, der sie selbst nicht angehören. Ein externer Wissenschaftler wird nie so exakt über einen Arbeitsbereich Bescheid wissen, in dem er nicht tätig ist, wie die Fachkräfte vor Ort. Externe Evaluationen wecken meist Misstrauen und Kontrollängste bei den MitarbeiterInnen und haben daher zur Folge, dass nicht alle Probleme oder Fehler abgehandelt werden. Die Optimierungsvorschläge, die Ergebnis einer Evaluation sind, kommen bei einer internen Evaluation von Fachkräften, die sich im Arbeitsfeld bewegen und auskennen. Daher sind diese meist passender und praktikabler als die Verbesserungsideen der externen Evaluatoren. Hinzu kommt, dass interne Untersuchungsergebnisse von den evaluierten MitarbeiterInnen besser akzeptiert werden können. Die interne Evaluation ist gleichzeitig eine Qualifizierungsmöglichkeit für die MitarbeiterInnen. Werden die MitarbeiterInnen nicht nur „als Lieferanten von Daten für einen Zweck mißbraucht, den sie nicht einmal erfahren, werden sie vielleicht an der Erarbeitung der Untersuchungsfragestellungen und -methoden, an der Interpretation der Ergebnisse und auch der Zusammenfassung der Schlußfolgerungen beteiligt, so wirkt diese Mitarbeit (...) zugleich sehr qualifizierend.“ (Heiner 1999: 69). Die Fähigkeit zur Reflexion und zur Strukturierung des eigenen Handelns erhöht sich. Die interne Evaluation ermöglicht es der Organisation ferner, bei einer externen Evaluation ihrer Arbeitsbereiche schließlich sehr viel kompetenter die Zielsetzung, Methode und den Verlauf der Untersuchung zu beeinflussen. Interne Evaluationen, die von den Institutionen selbst abgewickelt werden, sind zur Qualitätsentwicklung in sozialen Einrichtungen unverzichtbar (vgl. Heiner 1999: 67ff.). Doch sie bringen zugleich einige Nachteile mit sich. Die interne Überprüfung kann dazu verleiten, Ergebnisse zu beschönigen, um die eigene Organisation in ein gutes Licht zu rücken. Darüber hinaus bleibt zu befürchten, dass „eingefahrene Routine und etablierte Deutungen“ (Heiner 1999: 69) verhindern, eigene Defizite überhaupt wahrzunehmen. Interne Evaluationen benötigen Vertrauen und Offenheit in einer Organisationskultur, die sich durch Fehlerfreundlichkeit und Autonomie der Fachkräfte kennzeichnet. Dieser Idealzustand wird allerdings kaum

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

anzutreffen sein. Heiner (1999: 69) fordert daher für jede interne Evaluation einen vertraglichen Rahmen sowie zusätzlich eine zeitweise Beauftragung externer Gutachter. **Experimentierende Evaluationen** wollen die Praxis aufgrund der Verknüpfung von Praxishandeln und Praxisforschung und einer partizipativen Ausrichtung verbessern. Nicht nur die Ergebnisse der Untersuchung werden detailliert analysiert sondern gleichfalls die Optimierungsvorschläge, aus denen Interventionsprozesse hervorgehen. Eine experimentierende Evaluation weist einen hohen Anteil an Reflexionsarbeit auf und konzentriert sich auf eine gedankliche und praktische Erprobung von Interventionsvarianten und -alternativen. Konzept- und Kriteriendiskussionen sowie Zielklärungen sind zentrales Merkmal. Ziel ist es, einen Zusammenhang zwischen Intervention und Ergebnis herzustellen (vgl. Heiner 1999: 70ff). „Die experimentierende Evaluation stellt einen Ansatz dar, der gerade bei internen Evaluationen in besonderem Maße geeignet ist, die Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit zu fördern.“ (Heiner 1999: 67) Im Mittelpunkt stehen die Interventionen und ihre mögliche Weiterentwicklung. Die Interventionen müssen konkreten Zielen zugeordnet werden und schließlich Indikatoren oder Kriterien benannt werden, an denen man erkennen kann, wann das Ziel als erreicht betrachtet werden kann. Festgelegte Mindeststandards erlauben dann eine Bewertung der Zielerreichung (vgl. Heiner 1999: 79).

Die **Selbstevaluation** ist ein Ansatz der experimentierenden Evaluation, der besonders zur Qualifizierung der MitarbeiterInnen beitragen kann. Gegenstand der Evaluation ist das eigene Handeln, der eigene Arbeitsbereich. Selbstevaluationen müssen in den Arbeitsalltag integrierbar sein. Die MitarbeiterInnen bestimmen, welche Daten untersucht und erhoben werden. Die Organisation übernimmt die Aufgabe, dafür den Rahmen zu stecken, wie etwa die Leitung, mit der der geplante Zeitaufwand abgestimmt werden muss (vgl. Heiner 1999: 81ff.). Eine Selbstevaluation besitzt als eine Form der internen Evaluation ähnliche Nachteile wie diese. Eine subjektive Verzerrung der Ergebnisse ist ebenso möglich wie eine „Betriebsblindheit“ und somit der Verlust von Weiterentwicklungspotential.

Evaluationsverfahren bezeichnen auch heute noch meist aufwendige Verfahren, die über einen längeren Zeitraum gezielt größere Arbeitsbereiche überprüfen und bewerten und mit einer ausführlichen Auswertung abgeschlossen werden. Für eine regelmäßige institutionalisierte Form der Reflexion braucht es ein umsetzbares Verfahren zur Erfolgsbeurteilung, das einfach und praxisnah zu handhaben ist. Angelehnt an die Elemente der Selbstevaluation als Form der internen Evaluation muss das Konzept den einrichtungsspezifischen Anforderungen entsprechen. Für solch eine einrichtungsspezifische Form der Reflexion ist es notwendig, für die verschiedenen Bereiche ein geeignetes **Setting** festzulegen, in welchem eine regelmäßige Reflexion der Arbeitsergebnisse und -abläufe stattfinden soll (vgl. Merchel 2004: 137).

- Braucht die Einrichtung eine externe Auswertung oder soll die Bewertung lediglich intern ablaufen?
- Soll ein Vergleich der Bewertungsergebnisse mit anderen Teams, Arbeitseinheiten ausgeschlossen werden?
- Soll die Erstauswertung durch die Leitung oder von einer Person der Basis durchgeführt werden?
- Soll die Bewertung im Team ohne oder mit Leitung ablaufen?

In der Einrichtung muss man darüber entscheiden, inwieweit die bereits bestehenden Formen der Reflexion, wie Teambesprechungen oder Supervisionen, in den systematischen Ablauf der Überprüfung eingebunden werden können und ob es neue Formen des Austausches und der Reflexion bedarf. Zu beachten bleibt bei den

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

Entscheidungen, dass eine reine Selbstevaluation und interne Evaluation kaum ausreichend sein kann, um das Risiko der Verzerrungen und subjektiven Bewertungen zu minimieren. „Längerfristig ist die Institutionalisierung einer intelligenten Kombination von externer und interner Evaluation, Selbst- und Fremdevaluation anzustreben, die dem jeweiligen Entwicklungsstand des QM-Systems der Organisation entspricht.“ (Heiner 1999: 67).

In dem Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe konnten sich übergreifende Evaluationsverfahren als externe Reflexionsmöglichkeit noch nicht flächendeckend etablieren. Viel versprechend und interessant erscheint in diesem Zusammenhang aber die **Evaluationsstudie erzieherischer Hilfen (EVAS)**, in erster Linie Verfahren zur Qualitätsanalyse in einer Einrichtung anbietet. Mittels Fragebögen werden in den Einrichtungen einzelfallbezogen bei der Aufnahme (Aufnahmebogen), im halbjährlichen Rhythmus (Verlaufsbogen) sowie nach dem Abschluss der Hilfe (Abschlussbogen) die notwendigen Daten erhoben. Die Bögen sind dann zur Auswertung an das Institut für Kinder- und Jugendhilfe zu schicken, das von der EVAS- Urheberrechtsgruppe mit der Durchführung des Verfahrens beauftragt ist. Die Auswertungen erfolgen halbjährlich. Die Ergebnisse werden in der Regel nach ca. vier Monaten an die Einrichtung in Form eines einrichtungsbezogenen Datenberichts, der ebenso eine Einzelfallauswertung enthält, zurückgemeldet. Einrichtungsübergreifend erscheinen halbjährlich so genannte „Highlights“, die sich auch auf jugendhilfepolitisch relevante Fragestellungen beziehen. Die Kosten belaufen sich pro Fall pro Jahr auf etwa 40 Euro sowie einen Sockelbeitrag von etwa 300 Euro pro Jahr für die Einrichtungen (vgl. Macsenaere/Herrmann 2004: 26ff.). In allen teilnehmenden Einrichtungen werden die Daten nach dem gleichen Verfahren erhoben. Die eigenen Ergebnisse können anonym mit denen der anderen teilnehmenden Einrichtungen verglichen werden. EVAS ermöglicht mit den unterschiedlichen Auswertungen der erhobenen Daten Einzel-, Gruppen-, Hilfeart-, Einrichtungs-, Regional- sowie Bundesvergleiche (vgl. Arnold/Adams 2004: 21f.). Den Einrichtungen wird durch EVAS eine Möglichkeit einer externen Reflexion und Auswertung ihrer Arbeitsergebnisse angeboten, wenn die finanziellen Ressourcen vorhanden sind. Ist dies nicht der Fall, kann eine externe Evaluation oder eine externe Unterstützung einer internen Bewertung nicht gewährleistet werden. Umso wichtiger werden dann ein klar geregelter Ablauf der Selbstevaluation und eine Kontrolle der Arbeitsbereiche untereinander.

Eine externe Rückmeldung über die Arbeitsabläufe und Arbeitsergebnisse kann eine Einrichtung darüber hinaus von den **anderen Beteiligten** erhalten. Zum einen ist die Einschätzung der AdressatInnen, deren Rolle in 3.5.2 näher beleuchtet wird, von Interesse. Aber auch die Bewertung der öffentlichen Seite gibt Rückmeldung über bestimmte Prozesse. Gerull und Post (1999:22) schlagen vor, MitarbeiterInnen des Jugendamts bzw. des Allgemeinen Sozialdienstes regelmäßig zu befragen nach:

- der Praxis des regulären Aufnahmeverfahrens (Zügigkeit, Verbindlichkeit),
- der Praxis der Hilfeplanung und der Fortschreibung,
- der Umsetzung der Erziehungsplanung,
- der Einbeziehung in wichtige außerplanmäßige Angelegenheiten,
- der Verlässlichkeit bei getroffenen Absprachen,
- dem Durchhaltevermögen bei problematischen Entwicklungen,
- dem Umfang und der Zeitigkeit des Informationsaustausches,
- der Selbständigkeit und Flexibilität bei Problemlösungen,
- der schulischen Förderung,
- der Umfang und die Qualität der geleisteten Elternarbeit,
- dem Stil und Klima der Einrichtung,

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

- der Art, Kritik seitens der Einrichtung anzunehmen und umzusetzen,
- der Kosten- und Leistungstransparenz oder auch nach
- der Entwicklung des Kindes unter den gegebenen Umständen.

Wichtig ist, die verschiedenen Verfahren der institutionalisierten Reflexion in einem **übersichtlichen Plan** für die Einrichtung festzuhalten. Ein Beispiel zeigt in Auszügen eine solche Übersicht für eine Heilpädagogische Tagesstätte.

Was?	Wie?	Von wem?	Wann?	Unterlagen?
Kernprozess: Aufnahme	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstevaluation (interne, experimentierende Evaluation) • Befragung der Eltern • Befragung des ASD 	<ul style="list-style-type: none"> • GruppenpädagogInnen, Tagesstättenleitung, psychologischer Fachdienst in einer gemeinsamen Fallbesprechung • Eltern • ASD • Externe Reflexion (EVAS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nach jeder Aufnahme • Befragung der Eltern nach Beendigung des Aufnahmeprozesses • Befragung des ASD einmal im Tagesstättenjahr 	<ul style="list-style-type: none"> • Checkliste zum Kernprozess Aufnahme • Fragebogenauswertung
Kernprozess: Sozialpädagogische Gruppenarbeit (z.B. Mädchengruppe, Hausaufgabenbetreuung, Ferienfreizeit, Förderung der Kreativität)	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstevaluation (interne, experimentierende Evaluation) • Befragung der Kinder • Laufende Fallbesprechungen 	<ul style="list-style-type: none"> • GruppenpädagogInnen in einer Reflexionsbesprechung • Kinder 	<ul style="list-style-type: none"> • Nach jeder Beendigung einer Maßnahme (z.B. Ferienfreizeit) aber mindestens einmal im Tagesstättenjahr • Befragung der Kinder nach Beendigung der Freizeitmaßnahme und einmal jährlich zur Hausaufgabensituation und zum Gruppenprogramm 	<ul style="list-style-type: none"> • Checkliste zu den einzelnen Maßnahmen • Operationalisierung der einzelnen Maßnahmen (Indikatoren) • Fragebogenauswertung
Kernprozess: Individuelle Förderung der Kinder (Förderplanerstellung sowie -überprüfung)	<ul style="list-style-type: none"> • Operationalisierung der fallspezifischen Zielsetzungen (Indikatoren) • Selbstevaluation (interne, experimentierende Evaluation) • Befragung der Kinder und Eltern • Laufende Fallbesprechungen • Supervision • Bericht und Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> • GruppenpädagogInnen, psychologischer Fachdienst in einer gemeinsamen Fallbesprechung • Befragung der Eltern und Kinder in einem Reflexionsgespräch • Daten halbjährlich an EVAS 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung des Förderplanes zu Beginn des Tagesstättenjahres und Überprüfung zum Ende des Tagesstättenjahres • Befragung der Eltern zum Ende des Tagesstättenjahres • Befragung der Kinder in einem Gespräch in der Woche nach den Pfingstferien 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderplan sowie Operationalisierung der Zielsetzungen • Elterngesprächsprotokoll • Kindergesprächsprotokoll • Datenerhebungsbogen EVAS
Kernprozess: Elternarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Operationalisierung der fallspezifischen Zielsetzungen für die Elternarbeit (Indikatoren) • Selbstevaluation (interne, experimentierende Evaluation) • Befragung der Eltern • Laufende Fallbesprechungen • Supervision 	<ul style="list-style-type: none"> • GruppenpädagogInnen, psychologischer Fachdienst in einer gemeinsamen Fallbesprechung • Befragung der Eltern in einem Elterngespräch • Daten halbjährlich an EVAS 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung der Ziele für die Elternarbeit während der Förderplanerstellung • Überprüfung zum Ende des Tagesstättenjahres • Laufend reflektierende Elterngespräche über Zusammenarbeit sowie Zielsetzungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderplan sowie Operationalisierung der Zielsetzungen • Elterngesprächsprotokolle
Weitere Kernprozesse...				
Externe Reflexion der Kernprozesse sowie der Arbeitsergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Externe Reflexion 	<ul style="list-style-type: none"> • EVAS 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergleich mit anderen Einrichtungen (halbjährlich nach der externen Auswertung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Datenerhebungsbogen EVAS

Die Zusammenfassung der Ergebnisse der Überprüfung wird jeweils schriftlich an das Informationssystem des Qualitätsentwicklungsprozesses zur Auswertung und Weiterentwicklung weitergeleitet.

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

Die Instrumente zur Selbstevaluation müssen einfach und leicht verständlich sein. Begrenzte personelle und zeitliche Ressourcen verlangen nach einer kurzen Bearbeitungszeit. Überfordert man die Fachkräfte, so wird die Überprüfung der Arbeitsergebnisse und Prozesse zu einer Dokumentationsflut, die mit dem eigentlichen Kern einer solchen Überprüfung, nämlich der Reflexion, nicht mehr viel zu tun hat. **Im Vordergrund muss die Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen sowie deren Familien stehen.** Wie viele Interviewte in der Studie angeben, besteht die Gefahr, dass Qualitätsentwicklung eine zu große Arbeitsbelastung wird, die Dokumentation zu viel Zeit beansprucht sowie die Ansprüche zu hoch gesetzt werden. Um solchen motivationshemmenden Entwicklungen vorzubeugen, ist es nicht nur bei der Auswahl der zu analysierenden und beschreibenden Kernprozesse sondern auch bei den ausgewählten Formen der institutionalisierten Reflexion notwendig, einen realistischen Umfang der zusätzlichen Arbeitsleistungen im Blick zu behalten, denn: Weniger ist in diesem Falle mehr. In der beispielhaften Aufzeichnung der institutionalisierten Reflexion findet die Supervision in Form einer Fallsupervision statt, bei der fallspezifische Zielsetzungen und Vorgehensweisen reflektiert werden. Zugleich nehmen die Fallbesprechungen eine zentrale Rolle für die Überprüfung innerhalb der Qualitätsentwicklung ein. Derartige Instrumente gewährleisten einen reflexiven Charakter, sind aber in einen systematischen Rahmen eingebunden. Hervorzuheben bleibt, dass diese Vorgehensweise zur Bewertung und Überprüfung keineswegs den Fachkräften Freiräume, Kreativität oder Entscheidungsfreiheit nimmt. Denn selbst konkrete Prüfkriterien oder Indikatoren schreiben nicht den Weg zur Zielerreichung vor und greifen nicht in die Beziehung und Interaktion zwischen Fachkraft und Kind bzw. Eltern ein. „Das `Wie` ist und bleibt daher eigenständige Leistung der Fachkraft.“ (von Spiegel 1998: 360)

Ergebnisse dokumentieren (Handbuch)

„Um die erarbeiteten Verbesserungen vor Verlust zu schützen, auf Dauer verfügbar zu machen und damit für die alltäglichen Arbeitsabläufe zu sichern“ (Engelhardt 2001: 109), ist eine Dokumentation der Ergebnisse der Phase 2, der Erarbeitung und Aneignung, notwendig. Dem beschriebenen Informationssystem folgend, reiht sich nach dem Handbuch zur Qualitätsentwicklung (Ordner 1) die Darstellung der Kernprozesse (Ordner 2) sowie die Beschreibung der institutionalisierten Reflexion und der externen Überprüfungen (Ordner 3 und 4) ein. Die Darstellungen müssen übersichtlich und einheitlich gestaltet sein, so dass ein schneller Zugriff gesichert wird.

Ergebnisse mit der Organisationsstruktur abstimmen

Phase 2 eines Qualitätsentwicklungsprozesses bringt einschneidende Entscheidungen über Abläufe, Verfahren sowie Reflexionsmöglichkeiten mit sich. Die Organisationsstruktur muss sich diesen Veränderungen anpassen, um einerseits, ähnlich wie nach der Phase der Einführung, die Realisierbarkeit des Qualitätsentwicklungsmodells zu gewährleisten. Andererseits haben aber auch die Weiterentwicklungen in den Prozessabläufen bewirkt, dass Strukturen, Abläufe oder Verantwortlichkeiten neu festgelegt werden müssen.

Die Erarbeitung und Aneignung stellt eine zeit- und energieaufwendige Phase der Qualitätsentwicklung dar. Vor allem zu Beginn, wenn den MitarbeiterInnen Verfahren und Darstellungsformen noch fremd sind, muss man ausreichend Zeit und Raum einplanen. Die Prozessentwicklung ist ein dynamischer Verlauf, der nie als

abgeschlossen angesehen werden kann. Die Prozesse und deren Überprüfung werden dabei nicht erst dann in der Praxis umgesetzt, wenn *alle* Kernprozesse analysiert und entwickelt wurden. Sobald ein Kernprozess beschrieben und in das Informationssystem aufgenommen wurde, muss eine Umsetzung folgen.

3.3.3 Phase 3: Umsetzung in die Praxis

Die einzelnen Arbeitsschritte in Phase 3 lassen sich kurz zusammenfassen. In der Regel wird die Umsetzung der Ergebnisse aus Phase 2 in die Praxis zunächst mit einem Kernprozess starten, da es unwahrscheinlich ist, mehrere Kernprozesse zeitnah zu analysieren und zu entwickeln. Der Prozess wird anhand der Beschreibung umgesetzt und schließlich in der entwickelten Form in seinem Ablauf und seiner Zielerreichung bewertet. Die Durchführung der systematischen Reflexion der Prozessabläufe sowie der Zielerreichung ist sicherlich zu Beginn sehr aufwendig und bedarf einer gewissen Eingewöhnung. Hat man entscheidende Verfahren und Vorlagen aber entwickelt, werden die Zeiteinsparungen und Arbeitserleichterungen für die MitarbeiterInnen überwiegen. Eine mögliche externe Reflexion der Ergebnisse und Prozesse schließt die Phase der Umsetzung in die Praxis ab.

3.3.4 Phase 4: Auswertung und Kontrolle

Phase 4 hebt die Bedeutung hervor, dass das Qualitätsentwicklungsmodell nie als abgeschlossen betrachtet werden kann, sondern stets Veränderungen unterworfen ist und kontrolliert werden muss. Die Befragten in den Einrichtungen wünschen oftmals eine systematische Kontrolle und Verbindlichkeit der Qualitätsentwicklung, die innerhalb der Phase der Auswertung und Kontrolle einen bedeutenden Platz einnimmt.

Ergebnisse der institutionalisierten / externen Reflexion auswerten und Prozesse weiterentwickeln

Die Ergebnisse der internen sowie externen Reflexion, die im Informationssystem zusammengetragen wurden, müssen in einem dafür geeigneten Rahmen ausgewertet werden. Sie sollen nicht in einem Ordner „verstauben“ sondern sind der Ansatzpunkt, Neuerungen oder Innovationen voranzubringen, Kreativität zu fordern und hemmende Routinen zu verändern. Es ist hilfreich, wenn man bei der Auswertung der Ergebnisse zwischen den Arbeitsergebnisse, der Zielerreichung, sowie der Überprüfung der Arbeitsabläufe selbst unterscheidet.

Die Auswertung und Zusammenfassung der Ergebnisse, die den **Ablauf der Kernprozesse** betreffen, kann eine mögliche Aufgabe des Qualitätszirkels unter der Koordination der Leitung sowie des Qualitätsbeauftragten sein. Die Ergebnisse der Selbstevaluationen sowie externen Reflexion werden mit dem Ziel zusammengefasst, den notwendigen Handlungsbedarf entsprechend herauszustellen. Denkbar ist weiterhin, dass jeweils eine/r MitarbeiterIn für einen der Kernprozesse die Prozessverantwortung trägt, wie das in der befragten HPT4 der Fall ist, und für die jährliche Zusammenfassung der Ergebnisse und die Weitergabe verantwortlich ist. Der Verantwortliche für den jeweiligen Prozess fasst die Ergebnisse der Überprüfungen

3.3 Der Ablauf eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsmodells

einmal jährlich schriftlich für jeden Kernprozess zusammen. Zu einer solchen Auswertung zählen ebenso die **übergreifenden Arbeitsergebnisse** der Kernprozesse.

Die **fallspezifischen Arbeitsergebnisse** müssen hingegen von den Fachkräften selbst, meist im interdisziplinären Team, bewertet und eingeschätzt werden. Werden Ziele mit einer Familie etwa nicht erreicht, kann in solch einem Rahmen darüber reflektiert werden, aus welchen Gründen das Arbeitsergebnis nicht den gesetzten Maßstäben entspricht und welche Folgerungen daraus gezogen werden müssen. Die Auswertung der fallspezifischen Überprüfung muss daher in den Händen der jeweiligen Fachkräfte liegen. Die Tagesstättenleitung trägt hierbei in ihrer Rolle als Vorgesetzte die fachliche Verantwortung. Zur Kontrolle der Effektivität der Arbeit in der Einrichtung kann veranlasst werden, die fallspezifische Zielerreichung zusammenzufassen. Oft können externe Auswertungen diese Aufgabe übernehmen, wie EVAS. In fest dafür eingeplanten Konferenzen oder Besprechungen muss konsequent an der notwendigen Weiterentwicklung der Arbeitsprozesse gearbeitet werden. Der Ablauf einer solchen Auswertung sowie die Weitergabe der Auswertungsergebnisse müssen im Informationssystem festgehalten werden.

Institutionalisierte Reflexion weiterentwickeln

Im Rahmen der Überprüfungen ist ferner stets zu beobachten, ob die festgelegten Reflexionsmöglichkeiten realisierbar bleiben. Die Reflexionsmöglichkeiten müssen flexibel und einrichtungsspezifisch ausgestaltet sein. Da sich Zielsetzungen, Ansprüche oder finanzielle und personelle Ressourcen wandeln können, kann man ein institutionalisiertes Reflexionssystem nur prozesshaft verstehen, wie die Qualitätsentwicklung selbst. Die Anpassungsfähigkeit der institutionalisierten Reflexion ist ein entscheidender Punkt, um die Realisierbarkeit des Qualitätsentwicklungskonzeptes zu gewährleisten.

Ergebnisse mit der Organisationsstruktur abstimmen

Wie in den Phasen zuvor, bleibt es eine Aufgabe der Qualitätsentwicklung, die Struktur der Organisation entsprechend der Weiterentwicklung der Abläufe in ihr zu wandeln.

Gesamtes QE-Konzept/Modell kontrollieren und bewerten

Die Kontrolle des Qualitätsentwicklungskonzeptes, deren Ablauf in Phase 1 als Vorüberlegung bereits entwickelt wurde, bringt einen Überblick über Erfolge und Zielerreichungsgrade, über bestehende Schwachstellen sowie ungenütztes Verbesserungspotential. Auch unerwünschte Nebenwirkungen der Qualitätsentwicklung werden transparent. Im Laufe der Umsetzung der einzelnen Elemente des Konzeptes können Nachbesserungswünsche entstehen oder weitere einrichtungsspezifische Veränderungen notwendig werden.

Kapitel 3.3 zeigt auf, wie komplex ein Qualitätsentwicklungsprozess aufgebaut ist und welche Bestandteile für seinen Erfolg ausschlaggebend sind. Die einzelnen Arbeitsschritte beinhalten notwendige Merkmale einer Qualitätsentwicklung, die teilweise auch die befragten Fachkräfte hervorheben. Abschließend muss hier nochmals erwähnt werden, dass das Ablaufmodell kein statisches Vorgehen präferiert. Die Kommunikation und Reflexion, die Zielorientierung sowie Zirkularität müssen als grundlegende Vorgehensweisen in allen Umsetzungsschritten gewährleistet werden.

3.4 Die Bewertung verschiedener Modelle

Dies kann in der Regel nur mit einem entsprechenden Qualitätsentwicklungskonzept gelingen. Aufbauend auf diesen Ausführungen werden daher im Folgenden die in Kapitel 1 kurz vorgestellten Qualitätsentwicklungsmodelle bewertet. Der Abschnitt verdeutlicht, dass die Merkmale und Arbeitsschritte eines sinnvollen Qualitätsentwicklungsprozesses, wie sie beschrieben wurden, nur in wenigen Aspekten der Konzeptmodelle Berücksichtigung finden.

3.4 Die Bewertung verschiedener Modelle

In Kapitel 1 sind verschiedene, häufig angewandte Modelle in der Praxis für das Verständnis der Auswertungsprozesse der Befragung beschrieben worden. Da im Ablaufmodell deutlich wurde, welche Kernelemente und Merkmale ein sinnvolles Qualitätsentwicklungsmodell aufweisen muss, folgt aufbauend auf diesen theoretischen Grundlagen eine Bewertung verschiedener Modelle. Anhand von sieben Bewertungskriterien werden die Modelle der Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000ff., das EFQM als Ansatz des Total Quality Managements, Verfahren der Evaluation als Ansatz des kriterienbezogenen und internen Qualitätsmanagements sowie das Benchmarking analysiert:

1. Berücksichtigung der Eigenarten der Kinder- und Jugendhilfe,
2. Realisierbarkeit und Umsetzungsmöglichkeiten,
3. Beteiligung der MitarbeiterInnen,
4. Beteiligung der Eltern und Kinder,
5. Organisationsentwicklungspotential,
6. Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie
7. Ablauf nach den Kernelementen der vier Phasen.

Die folgende Bewertung zeigt, auf welche Kriterien man bei der Auswahl eines geeigneten Konzeptes für eine Kinder- und Jugendhilfe achten muss.

Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9000ff.

Bei der Verarbeitung des Qualitätsthemas ist bei einigen Wohlfahrtsverbänden zu beobachten, dass im Rahmen der verbandlichen Qualitätspolitik der Stellenwert einer Zertifizierung hervorgehoben wird. Die Arbeiterwohlfahrt (AWO) etwa erklärte eine Zertifizierung offiziell zum Bestandteil ihrer Verbandspolitik. Das „Diakonische Institut für Forschung und Qualitätsmanagement“ hat die Aufgabe, Mitgliedseinrichtungen der Diakonie in Zertifizierungsfragen zu beraten und Gütesiegel zu konzipieren. Innerhalb des Caritas-Verbandes wurde eine eigene Zertifizierungsgesellschaft gegründet (vgl. Merchel 2004: 181). Der Paritätische Wohlfahrtsverband hat in seinen qualitätspolitischen Grundsätzen festgehalten, dass er sich bei seinen Bemühungen um Qualitätsentwicklung auf die Modelle der EFQM sowie der DIN EN ISO 9001 bezieht (vgl. Paritätischer Wohlfahrtsverband 2001). Mit dem „Paritätischen Qualitäts-Siegel“ entwickelte der Wohlfahrtsverband ein Qualitätssystem gemäß DIN EN ISO 9001. Voraussetzung für die Verleihung des Qualitätssiegels ist eine Zertifizierung nach dieser Norm (vgl. Paritätischer Wohlfahrtsverband 2004). Diese Entwicklungen erstaunen, wenn man das Modell nach den sieben Kriterien bewertet.

1. Berücksichtigung der Eigenarten der Kinder- und Jugendhilfe

Die bei der Zertifizierung verwendeten Begriffe sind zumeist infolge ihres privatwirtschaftlichen Dienstleistungscharakters kaum für den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe geeignet. Zertifizierungen drängen zu Verallgemeinerungen und

3.4 Die Bewertung verschiedener Modelle

Einengungen, die Eigenheiten des Arbeitsfeldes und der pädagogischen Prozesse drohen verloren zu gehen (vgl. Krause 2000: 70ff). Qualitätsmanagement nach den DIN EN ISO 9000ff. versucht zwar, die Komplexität der Sozialen Arbeit sinnvoll und regelgeleitet zu reduzieren. Aber Ergebnis davon ist der Eindruck eines konsensfähigen, vermeintlich objektiven Qualitätsbegriffes, der den fachwissenschaftlichen Auseinandersetzungen um Qualität und den Eigenheiten des Begriffes im Arbeitsfeld nicht ausreichend gerecht wird. „Durch Zertifizierung wird der Glaube an ein interessenunabhängiges Qualitätskonstrukt erzeugt, was letztlich zu dem Effekt führt, dass eine `dialogische Qualitätskultur`, auf die die Soziale Arbeit angewiesen ist, nicht entsteht oder untergraben wird.“ (Merchel 2004: 189) Hinzu kommt, dass sich das Modell durch eine fehlende Prozessorientierung auszeichnet. Zertifiziert werden das Qualitätsentwicklungssystem, nicht die Prozesse und Handlungen. Über eine zertifizierte Einrichtung kann infolgedessen nur die Aussage getroffen werden, dass sie *in der Lage* ist, gute Qualität herzustellen. Ob sie das tatsächlich auch umsetzt, bringt ein Zertifikat nicht zum Ausdruck. In der Befragung berichteten die MitarbeiterInnen in den zertifizierten Einrichtungen über eine Einschränkung der Kreativität und Spontaneität, sowie darüber, dass das Qualitätsmanagement zeitintensiver als die Kernarbeit mit dem Kind geworden ist.

2. Realisierbarkeit und Umsetzungsmöglichkeiten

Die Kosten einer Zertifizierung sind sehr hoch. Als Orientierungshilfe kann davon ausgegangen werden, dass sich die Kosten für eine Organisation mit bis zu zehn MitarbeiterInnen im ersten Jahr auf etwa 3500 € bis 4000€ belaufen und in den folgenden Jahren jeweils wiederum 1000 € bis 1500 € anfallen. Institutionen mit 50 bis 100 MitarbeiterInnen müssen mit ca. 5500 € bis 7000 € im ersten Jahr und mit 2000 € bis 2500 € in den Folgejahren rechnen. Interne zusätzliche Kosten, wie Fortbildungsmaßnahmen oder in Anspruch genommene Beratungsleistungen, sind bei diesen Zahlen nicht berücksichtigt (vgl. Graichen 2000: 49). Vorteile eines Vorgehens nach den Normen ist ein regelgeleitetes und transparentes Umsetzen. Die befragten MitarbeiterInnen in den Einrichtungen schilderten eine gewonnene Klarheit und Transparenz, auch in der Arbeit mit den Zielen. Negative Auswirkungen sind laut Befragte die hohe Arbeitsbelastung sowie die vermehrte Dokumentationsleistungen. Die Umsetzungsmöglichkeiten einer Zertifizierung werden infolge des zielgerichteten und regelgeleiteten Vorgehens begünstigt, hingegen erschweren der erhebliche Verwaltungs- und Dokumentationsaufwand sowie die hohen Kosten die Realisierbarkeit.

3. Beteiligung der MitarbeiterInnen

Der Ausgangspunkt ist zunächst die Leitungsebene, da sie als Vorbild für die gesamte Organisation verstanden wird. Die MitarbeiterInnen müssen von Beginn an über Qualitätspolitik, Ziele sowie das Vorgehen informiert werden. Zertifizierungsverfahren neigen dazu, über das Setzen von qualitativen Maßstäben und über Leistungsvergleiche MitarbeiterInnen in ihrem Verhalten gezielt zu steuern, wenn auch sicherlich partizipatorische Formen der Lernprozesse und Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen in zertifizierten Organisationen bestehen oder entwickelt werden können (vgl. Merchel 2004: 191). In der Studie weisen die zertifizierten Einrichtungen nicht mehr verbindliche Formen der MitarbeiterInnenbeteiligung auf, als Einrichtungen, die nach einem anderen Konzept vorgehen.

4. Beteiligung der Eltern und Kinder

Die Eltern und Kinder werden als „Kunden“ bzw. Empfänger der Dienstleistung aufgefasst. Die DIN EN ISO geht von einem Kundenverständnis bzw. -bild aus, das auf

die sozialen Einrichtungen nicht zutrifft. Die tatsächliche Zufriedenheit der AdressatInnen spielt daher im Verfahren keine bedeutende Rolle (vgl. Engelhardt 2001: 26).

5. Organisationsentwicklungspotential

Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000ff. zielt auf die Optimierung der Arbeitsprozesse, auf die Steigerung der Transparenz mittels Klärung der Zuständigkeiten sowie auf eine Beschleunigung der Entscheidungsprozesse ab. Verkrustete Vorgehensweisen werden kritisch hinterfragt und bei Bedarf geändert (vgl. Graichen 2000: 51). Zertifizierungen hemmen aber das kreative und intuitive Lernen in Organisationen, da sie zu stark auf Perspektiven der Kontrolle ausgerichtet sind (vgl. Merchel 2004: 191).

6. Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Die Beschäftigung mit Qualität ist bei einem Modell nach den DIN EN ISO 9000ff. und einer Zertifizierung punktuell und nicht permanent. Die Zertifizierung gibt zunächst nur einen zeitlich begrenzten Ist-Zustand der Einrichtung wieder. Die Einrichtung kann daher Gefahr laufen, in Selbstzufriedenheit zu erstarren und die Zertifizierung als erreichtes Ergebnis und nicht als Anstoß zu verstehen, sich weiterhin intensiv mit Qualität auseinanderzusetzen (vgl. Krause 2000: 70f).

7. Ablauf nach den Kernelementen der vier Phasen

Phase 1: Einführung

Der klare Ablauf eines Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 9000 ff. dient als Orientierung und erleichtert viele Arbeitsschritte, schafft Klarheit, etabliert Kontrollmöglichkeiten und gewährleistet Kontinuität. Das klar festgelegte Verfahren erschwert es aber, das Konzept einrichtungsspezifisch abzuändern und an die eigenen Bedürfnisse anzupassen.

Phase 2: Erarbeitung und Aneignung

Bei der Erarbeitung und Aneignung zeigt das Modell nach den DIN EN ISO 9000ff. Schwächen, da es zu wenig auf den eigentlichen Kern der Arbeit eingeht. Die Anforderungen der Prozessanalysen sind sehr umfangreich und beschränken sich nicht ausschließlich auf die Kernprozesse einer Einrichtung. Die zahlreichen Vorgaben verlangen einen erheblichen Verwaltungsaufwand, um den Ansprüchen des Dokumentationssystems zu entsprechen. Eine institutionalisierte Form der Reflexion wird bei dem Modell vernachlässigt.

Phase 3: Umsetzung in die Praxis

Umgesetzt werden vor allem Steuerungs- und Dokumentationsaufgaben. Es stehen nicht die Prozesse, sondern der Rahmen und das Qualitätsmanagementhandbuch im Mittelpunkt der Kontrolle. Eine systematische Reflexion der Prozessabläufe ist nicht vorgesehen.

Phase 4: Auswertung und Kontrolle

Der Vorteil der Zertifizierung liegt darin, dass eine Auswertung und Kontrolle extern in einer neutralen Prüfung vollzogen wird und unabhängige Stellen die Organisation überprüfen. Nachteilig kann sich aber auswirken, dass eine kreative Weiterentwicklung einzelner Arbeitsabläufe unabhängig von der externen Kontrolle infolge des stark regelgeleiteten Verfahrens vernachlässigt werden.

EFQM nach TQM

Das Modell der European Foundation for Quality Management ist von der Grundphilosophie des Total Quality Managements abgeleitet. Das TQM verknüpft einzelne Module des Qualitätsmanagements noch recht lose miteinander. Das EFQM hingegen setzt diese konkreter um und kombiniert die zentralen Elemente des TQM mit methodischen Regeln der Selbst- und Fremdevaluation (vgl. Flösser 2000: 161). Keine der befragten Einrichtungen führte Qualitätsentwicklung nach den Grundsätzen des EFQM durch. In der Abteilung Kindertagesbetreuung des öffentlichen Trägers wurde das Qualitätsmanagement jedoch nach den Modellelementen des EFQM umgesetzt.

1. Berücksichtigung der Eigenarten der Kinder- und Jugendhilfe

Das EFQM bezieht neben Managementaspekte auch die Beziehung zur Umwelt einer Organisation ein und berücksichtigt somit den interessensabhängigen Qualitätsbegriff der Kinder- und Jugendhilfe. Entscheidend für die Bewertung der Qualität ist nicht ausschließlich auf das Endprodukt einer Dienstleistung. Das EFQM berücksichtigt in seinen Standards in ganzheitlicher Weise Menschen, Prozesse und Ergebnisse (vgl. Rebbe/ Hunsmann/ Schumann 2000: 16). Die Indikatoren sind daher weitaus anschlussfähiger an die Kinder- und Jugendhilfe als die der DIN EN ISO Normen (vgl. Flösser 2000: 166). Das Modell gibt ausreichend Spielraum für ein einrichtungsspezifisches Konzept und kennzeichnet sich in seinem Ablauf aufgrund seiner offenen sowie flexiblen Elemente. Somit entspricht die Selbstbewertung des EFQM dem reflexiven Vorgehen in einem sinnvollen Modell für die Kinder- und Jugendhilfe.

2. Realisierbarkeit und Umsetzungsmöglichkeiten

Das Selbstbewertungsverfahren nach dem EFQM bringt einen hohen Arbeitsaufwand mit sich. Die Kriterien und Indikatoren sind sehr umfangreich. Sie bestehen aus zwei Gruppen, neun Kriterien sowie 32 Unterpunkte und zahlreichen Ansatzpunkte. Dem Ganzen sind dann in den „Richtlinien für den öffentlichen Sektor- Selbstbewertung“ der EFQM von 1998 rund 1000 Punkte zugeordnet (vgl. Struck 2000: 189f.) „Das EFQM wurde so abstrakt-gespreizt entwickelt, da es allgemeingültig sein soll (...).“ (Struck 2000: 191) Konzepte und Systeme der Qualitätsentwicklung, die den Anspruch haben, die gesamte Organisation in den Blick zu nehmen und alle wesentlichen Strukturen, Prozesse und Ergebnisse der Organisation zu umfassen, „stehen in der Gefahr, die Verarbeitungskapazität von Organisationen zu überfordern, und zwar nicht nur im Hinblick auf die von den Mitarbeitern zu bewältigenden Aufgaben, sondern auch im Hinblick auf die sozialstrukturellen Begrenzungen des Systems.“ (Merchel 2004: 119) Entweder wird ein Teil des umfassenden Konzeptes von der Organisation nicht analysiert oder die Informationen so bearbeitet, dass eine befürchtete Überforderung reduziert oder gar nicht zugelassen wird (vgl. Merchel 2004: 119f.). Notwendig ist daher eine selbständige und flexible Handhabung des Instruments (vgl. Engelhardt 2001: 26).

3. Beteiligung der MitarbeiterInnen

Im Modell des EFQM werden die Fähigkeiten und Kompetenzen der MitarbeiterInnen hoch geschätzt. Von Beginn an werden die MitarbeiterInnen in den Prozess der Selbstbewertung eingebunden und sollen neben anderen organisatorischen Aspekten über Unzufriedenheiten und Probleme Auskunft geben.

4. Beteiligung der Eltern und Kinder

EFQM orientiert sich als Qualitätsmaßstab an den Bedürfnissen der Kunden (vgl. Rebbe/Hunsmann/Schumann 2000: 16). Die Ansprüche und Interessen der

3.4 Die Bewertung verschiedener Modelle

Nachfragenden werden kontinuierlich ermittelt und finden Eingang in die weitere Planung und Gestaltung der Arbeitsabläufe. Im Produktionsprozess selbst, „der Interaktion, ist eine aktive Beteiligung der Nachfragenden jedoch nicht vorgesehen. Nicht die Binnenstrukturen des Aushandlungsprozesses zwischen Anbietern und Nachfragenden, sondern die strikte Einhaltung standardisierter Produktionsweisen wird in diesen Konzepten zufolge als Qualitätsnachweis betrachtet.“ (Flösser 2000: 167)

5. Organisationsentwicklungspotential

Das EFQM Modell bindet die Qualitätsentwicklung in einen umfassenden Organisationsentwicklungsprozess ein. In der Perspektive des EFQM ist Qualitätsentwicklung ein „Aspekt der kontinuierlichen Verbesserung der organisatorischen Leistungsfähigkeit.“ (Flösser 2000: 161) Mit der Selbstbewertung nach dem EFQM entsteht ein umfangreiches Bild des Ist-Standes einer Organisation, das als Grundlage für eine Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen dient. Man kann erkennen, an welchen Stellen Probleme auftreten. Wie man mit solchen Schwachstellen umgehen soll, bleibt allerdings offen.

6. Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Das EFQM ist im eigentlichen Sinne kein System zur Weiterentwicklung oder Verbesserung der Qualität. Vorrangig bietet es Möglichkeiten zu einer umfangreichen Ist-Stand Analyse. Es ist daher ein „analytisches Instrument zur Entdeckung von Schwachstellen oder Fehlerpotentialen“. (Flösser 2000: 167)

7. Ablauf nach den Kernelementen der vier Phasen

Phase 1: Einführung

Erster Schritt einer Qualitätsentwicklung nach dem Modell des EFQM ist die Verankerung der Idee im Betrieb, die eine Suche nach einer externen Beratung sowie eine Entscheidung für die Idee des TQMs beinhalten muss. Die Selbstbewertung ist vor allem für die Analyse der Organisationsstrukturen ein geeignetes Instrument. Sie ermöglicht eine Wiedergabe des aktuellen Standes der Einrichtung, einschließlich bezogen auf Qualitätsentwicklung, zeigt Schwachstellen und dringenden Handlungsbedarf auf.

Phase 2: Erarbeitung und Aneignung

Nach einer Projektinstallation soll in der Regel die erste Selbstbewertung folgen. Das weitere Verfahren mit den Ergebnissen der Selbstbewertung muss sich die Einrichtung aber aufgrund fehlender Vorgaben selber erarbeiten. Daher bleibt der Raum, um das Modell anzupassen und Kernprozesse zu analysieren. Wie Reflexionsmöglichkeiten institutionalisiert werden und sich Prozesse weiterentwickeln, bleibt der Einrichtung überlassen.

Phase 3: Umsetzung in die Praxis

Auch für die dritte Phase, der Umsetzung in die Praxis, gibt das EFQM keine exakten Vorgaben. Die von der Organisation entwickelten Verbesserungen sollen umgesetzt werden und eine erneute Selbstbewertung folgen. Eine externe Bewertung der einzelnen Kriterien ist ebenso möglich wie eine Zertifizierung.

Phase 4: Auswertung und Kontrolle

Kontinuierliche Formen der Reflexion und Überprüfung der konkreten Arbeitsergebnisse und Prozessabläufe werden im EFQM nicht berücksichtigt. Die Selbstbewertung bietet aber die Möglichkeit, das Qualitätsentwicklungssystem zu überprüfen. Es bleibt Aufgabe der Einrichtung, mit den Ergebnissen der Überprüfungen eine Qualitätsverbesserung zu erzielen.

3.4 Die Bewertung verschiedener Modelle

Evaluationsverfahren (kriterienbezogenes QM, internes QM)

Die Modelle des internen sowie kriterienbezogenen Qualitätsmanagements bauen in ihren zentralen Elementen auf Evaluationsverfahren auf. Wie die Studie deutlich macht, werden Elemente der Evaluation in der Praxis nicht systematisch umgesetzt. Evaluation ist im vorgestellten Ablauf einer Qualitätsentwicklung in dieser Studie ein Teilelement, ein Instrument oder ein Werkzeug, das an bestimmten Stellen hervorragend geeignet ist, zu überprüfen, zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

1. Berücksichtigung der Eigenarten der Kinder- und Jugendhilfe

Evaluationsverfahren greifen zielstrebig die Aspekte auf, die für eine Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe wesentlich sind. Die Reflexion sowie Kommunikation sind zentrale Elemente solcher Verfahren. Ein Evaluationskonzept kann maßgeschneidert und einrichtungsspezifisch angepasst werden. Es handelt sich daher um eine „selbstbestimmte und selbstorganisierte Bestimmung und Bewertung der sozialpädagogischen Arbeit.“ (Koch 2000: 148) Evaluationsverfahren legen den Kern der Arbeit in sozialen Einrichtungen frei, die Prozesse selbst. Das ziel- sowie prozessorientierte Vorgehen ist geeignet, um sich der Komplexität der sozialpädagogischen Arbeitsabläufe anzunähern und diese zu bewerten.

2. Realisierbarkeit und Umsetzungsmöglichkeiten

Interne Evaluationen haben eine geringe Außenwirkung und sind durch die Aspekte der Selbstkontrolle nicht neutral. Ein „routinierter Selbstbetrug“ (Koch 2000: 153) kann entstehen. Die Operationalisierung der Zielvorstellungen stellt vor allem zu Beginn des Verfahrens einen enormen Arbeitsaufwand dar. An die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen werden sehr hohe Anforderungen gestellt, da sie die Verantwortung für ihren Arbeitsbereich und dessen Überprüfung tragen. Eine interne Evaluation sollte nicht als Einstieg für Qualitätsentwicklung genutzt werden. Sie kann erst dann umgesetzt werden, wenn zu überprüfende Kernprozesse und deren Standards festgelegt wurden.

3. Beteiligung der MitarbeiterInnen

Bei den Evaluationsverfahren werden die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen sehr hoch geschätzt und man vertraut auf ihr Weiterentwicklungspotential. Sie sind von Beginn an aktiv beteiligt. Die Reflexion des eigenen fachlichen Handelns regt kontinuierliche Lernprozesse an. Es ermöglicht eine Vergewisserung der eigenen Fähigkeiten und gibt ein fachlich begründetes Selbstvertrauen. Verfahren wie die Selbstevaluation stellen die MitarbeiterInnen in den Mittelpunkt der Qualitätsbemühungen und -bewertungen.

4. Beteiligung der Eltern und Kinder

Die Eltern und Kinder sind bei Evaluationen in der Regel nicht beteiligt, da es sich vorrangig um interne Evaluationen handelt. Es besteht aber die Möglichkeit, sie einzubinden, z.B. wenn es sich um die Elternarbeit oder die Hausaufgabensituation handelt. Eine systematische Aufnahme der Perspektive der Eltern und Kinder bei den Evaluationsverfahren ist dringend notwendig, um die sozialpädagogische Professionalität zu stärken (vgl. Koch 2000: 159).

5. Organisationsentwicklungspotential

Selbstevaluationen zielen weniger auf ganze Organisationen, ihre Abläufe und Leistungen ab. Zumeist beziehen sie sich auf einen konkreten Teilaspekt der Organisation, wie ihre Arbeitsabläufe. Ein internes oder kriterienbezogenes Qualitätsmanagement will daher nicht vorrangig die Weiterentwicklung der

Organisationen, ermöglicht aber eine solche, in dem sich die Organisationsstruktur den evaluierten Bereichen anpassen muss.

6. Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Evaluationsverfahren sind eine systematische und geplante Weiterentwicklungsmöglichkeit und zeigen dieses Potential vor allem aufgrund der Qualifizierung der MitarbeiterInnen. Qualitätsentwicklungsprozesse, die sich auf evaluative Elemente beziehen, legen die Grundlage dafür, Innovationen, neue Arbeitsabläufe und Herangehensweisen gezielt umzusetzen und prozesshaft zu verbessern. Um Verbesserungsvorschläge durchzusetzen, muss allerdings in einer Einrichtung zuvor ein Konsens darüber angestrebt werden. „Interne Evaluationen sind (...) hochgradig konsensabhängig, wenn sie tatsächlich zur Weiterentwicklung und Optimierung des Angebotes beitragen sollen.“ (Beywl/Heiner 2000: 126) Ebenso können ein möglicher Verlust der Außenperspektive sowie die Vernachlässigung übergreifender fachlicher Qualität eine mögliche Weiterentwicklung bremsen.

7. Ablauf nach den Kernelementen der vier Phasen

Phase 1: Einführung

Das interne Qualitätsmanagement sieht eine unverbindliche Qualitätsdiskussion vor. Wie diese gestaltet sein soll, wie die einzelnen Schritte erreicht werden, das zählt bei Evaluationsverfahren zu Rahmenbedingungen, die nicht näher beschrieben werden. Für die Analyse der Voraussetzungen für Qualitätsentwicklung kann ein Evaluationsverfahren, das sich auf die Strukturen der Organisation oder die MitarbeiterInnenzufriedenheit bezieht, Erfolg versprechend sein.

Phase 2: Erarbeitung und Aneignung

Evaluationsverfahren geben Hilfestellung, Ziele klar zu benennen und mittels Indikatoren zu präzisieren. Sie legen nicht fest, wie Prozesse konkret beschrieben oder dargestellt werden sollen. Grundlegend sind Evaluationsverfahren für die Form der institutionalisierten Reflexion. Selbstevaluationen sind dafür besonders geeignet, da man sie im Vorgehen und in der Zielsetzung spezifisch auf den jeweilig zu überprüfenden Prozess anpassen kann.

Phase 3: Umsetzung in die Praxis

Die Evaluationen werden entsprechend der festgelegten Vorgehensweisen und auf der Grundlage der Qualitätsstandards durchgeführt. Formen der Fremdevaluation sind in dieser Phase des Ablaufmodells möglich und notwendig. Evaluationsverfahren verhelfen zu einer Reflexion der Struktur, der Prozesse sowie der Ergebnisse.

Phase 4: Auswertung und Kontrolle

Das regelgeleitete Vorgehen einer Evaluation ermöglicht eine systematische Auswertung der Ergebnisse sowie Transparenz bei den Verbesserungsmöglichkeiten. Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche, der Zeitrahmen und die Weiterleitung der Ergebnisse der Auswertung sind klar vorab festgelegt. Selbstevaluation und Fremdevaluationen müssen sich in ihrer Vorgehensweise stets weiterentwickeln und sich Zielsetzungen sowie zeitlichen und finanziellen Ressourcen anpassen. In der Phase der Auswertung und Kontrolle bleibt dafür Raum. Evaluationsverfahren können ebenso dazu genutzt werden, das gesamte Qualitätsentwicklungsmodell zu überprüfen.

Benchmarking

Modelle des Benchmarking werden weder in der Befragung erwähnt noch in den Einrichtungen umgesetzt. Anstatt in einen gemeinsamen Vergleich zu treten und die gegenseitigen Erfahrung zu nutzen, sind die Einrichtungen nicht informiert darüber,

3.4 Die Bewertung verschiedener Modelle

welche Qualitätsentwicklungsmodelle andere Organisationen betreiben. Die Beziehungen zueinander sind von Konkurrenz und Misstrauen geprägt. Benchmarking bietet aber in manchen Aspekten eine Möglichkeit, das Weiterentwicklungspotential innerhalb der Einrichtungen zu nutzen.

1. Berücksichtigung der Eigenarten der Kinder- und Jugendhilfe

Betreibt eine Organisation Qualitätsentwicklung ausschließlich nach den Vorstellungen des Benchmarking, werden zentrale Elemente, wie die Selbstevaluation und -reflexion vernachlässigt. Man verlässt sich auf eine Form der Fremdevaluation und auf eine Beurteilung, die eine Institution, ein Berater vornimmt, dessen Neutralität und Objektivität kaum garantiert werden kann. „Der Einrichtung wird dadurch möglicherweise der Prozeß (...) aus der Hand genommen, da Ziele nicht mehr intern gesetzt, sondern durch den Vergleich und die beratende Firma von außen gesetzt oder mitbestimmt werden.“ (Freigang 2000: 105) Kernelement des Modells, wenn auch in abgeschwächter Form, ist der Wettbewerb. Einerseits bringt das positive Entwicklungen mit sich, weil Konkurrenz anspornt und gegenseitige Lernprozesse anregt. Es gibt nichts, was gegen einen Vergleich im pädagogischen Feld prinzipiell sprechen würde. Andererseits ist aber das komplexe, mehrdimensionale Feld der Kinder- und Jugendhilfe nur schwer zu vergleichen, ohne ungerecht zu werden. Die Spezifität der Einrichtungen, der AdressatInnen, der MitarbeiterInnen usw. soll mittels Benchmarking auf ein vergleichbares, einheitliches Niveau herabgedrückt werden. Dabei kann aber viel Entscheidendes verloren gehen.

2. Realisierbarkeit und Umsetzungsmöglichkeiten

Benchmarking verlangt einen hohen Aufwand, Zeit und Personal und verursacht nicht unwesentliche zusätzliche Kosten. Der Nutzen für eine Qualitätsentwicklung ist dann fraglich, wenn deutlich wird, dass viele Kennzeichen einer Organisation bedingt durch ihre Unterschiedlichkeit nicht mit anderen Einrichtungen verglichen werden können. Die einrichtungsspezifischen Merkmale haben zur Folge „daß zum einen vor der eigentlichen Datensammlung, d.h. bei der Erstellung der Erhebungsinstrumente zahlreiche Klärungs- und Verständigungsprozesse notwendig sind, um eine übereinstimmende Interpretation der Fragen zu gewährleisten, daß zum anderen wegen fehlender gemeinsamer Kriterien manche Aspekte für den Vergleich ausfallen.“ (Freigang 2000: 103) Auch eine zu geringe Anzahl teilnehmender Einrichtung lässt einen Vergleich nicht effektiv realisieren (vgl. Freigang 2000: 99ff.)

3. Beteiligung der MitarbeiterInnen

Die MitarbeiterInnen sind bei der Analyse des Ist-Stands aufgrund von Befragungen beteiligt. Eine weitere Sicherstellung der Beteiligung ist aber nicht gegeben (vgl. Freigang 2000: 107).

4. Beteiligung der Eltern und Kinder

Die Zufriedenheit der Kinder und Eltern wird bei der Ist-Stand-Analyse abgefragt und ist ein Kriterium, das ebenso zum Vergleich herangezogen wird. Da die Einrichtungen sowie die AdressatInnengruppen meist zu unterschiedlich sind, lässt sich diese Zufriedenheit aber meist nicht aussichtsreich gegenüberstellen. An der Auswertung der Ergebnisse sind sie nicht beteiligt.

5. Organisationsentwicklungspotential

Die Schwachstellen einer Einrichtung sind mittels eines Vergleiches nicht immer zu verändern. Struktur- und Organisationsveränderungen, die infolge eines Vorbildes einer anderen Einrichtung angestrebt werden, treffen oft auf Bereiche mit stark begrenzten

3.4 Die Bewertung verschiedener Modelle

Handlungsmöglichkeiten, die eine Nachahmung unmöglich machen. Einschränkungen in der Personalpolitik, verschiedene Leitziele oder unterschiedliche Finanzierungsbedingungen erschweren Rückschlüsse aus den Strukturen anderer Organisationen (vgl. Freigang 2000: 104).

6. Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Fraglich bleibt nach dem externen Vergleich, in welchen Bereichen man sich tatsächlich weiterentwickeln kann. Auf der einen Seite sieht man Einrichtungen, bei denen vieles schlechter läuft. Als Ergebnis ist man zufrieden und lehnt sich zurück. Auf der anderen Seite bleibt offen, warum manche Einrichtungen bessere Ergebnisse erzielen, da nicht wirklich nachvollziehbar ist, aus welchen Gründen Dinge besser gelingen. Und selbst wenn man es erkennen kann: ist es überhaupt möglich, in dem komplexen Feld, Dinge „nachzuahmen“ und zu versuchen, in der eigenen Einrichtung durch- bzw. umzusetzen (vgl. Freigang 2000 104ff.)? Beim Benchmarking ist es daher notwendig, sich nicht nur darauf zu konzentrieren, neue Ideen zu kopieren. Neue Handlungsansätze muss man als Anregung für die eigene Einrichtung begreifen und sie entsprechend einrichtungsspezifisch umsetzen.

7. Ablauf nach den Kernelementen der vier Phasen

Phase 1: Einführung

Das Benchmarking glänzt mit einer ausführlichen Ist-Stand Analyse. Aufgrund von Mitarbeiterbefragungen oder Befragungen von MitarbeiterInnen der Jugendämter sowie der Eltern und Kinder, werden ganzheitlich Schwachstellen auf verschiedener Ebene in den Blick genommen. Ein Organisations-Check zählt ebenso dazu.

Phase 2: Erarbeitung und Aneignung

Phase 3: Umsetzung in die Praxis

Phase 4: Auswertung und Kontrolle

Die Anforderungen der anderen Phasen sind mit den Elementen des Benchmarking nicht zu erfüllen. Denkbar wäre jedoch, dass das Benchmarking eine Funktion der externen Überprüfung übernimmt und so zusätzlich von Außenstehenden Strukturen und Abläufe zusammengefasst und gegenübergestellt werden. Vergleichen lassen sich jedoch lediglich die Bedingungen der Institutionen, nicht die tatsächliche sozialpädagogische Qualität selbst. Interessant erscheint es zu betrachten, wie andere soziale Einrichtungen Qualität weiterentwickeln und welche Instrumente und Schwerpunkte sowie Überprüfungsmöglichkeiten sie umsetzen.

Zusammenfassung

Der Erfolg eines Qualitätsentwicklungsprozesses ist es nicht allein ausschlaggebend, welches Modell die Einrichtung präferiert. Entscheidend ist, dass im Kern der Gegenstand einer sinnvollen Qualitätsentwicklung in sozialen Arbeitsfeldern steht und die Ziel- sowie Qualitätsüberprüfung den Eigenarten der Kinder- und Jugendhilfe entspricht. Alle Konzepte und Modelle, die den Besonderheiten der sozialpädagogischen Prozesse nicht gerecht werden, muss man sehr kritisch betrachten. Eine Zertifizierung etwa wirft die Frage auf, ob ihr Aufwand, ihre Kosten sowie ihr Vorgehen gerechtfertigt sind, wenn die Kernelemente einer Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe zu geringe Beachtung finden. Ob Überlegungen von Fachverbänden, spezifische Gütesiegel zu entwerfen, wie das „bke-Gütesiegel“ der Bundeskonferenz für Erziehungsberatung, perspektivträchtiger als eine Zertifizierung nach den DIN EN ISO 9000ff. sind, bleibt abzuwarten (vgl. Merchel 2004: 182). Die weiteren bewerteten Modelle beinhalten durchaus viel versprechende Elemente. Für verschiedene Aufgaben der Qualitätsentwicklung bieten die Modelle Vorgehensweisen

3.4 Die Bewertung verschiedener Modelle

an, wie etwa die evaluationsbezogenen Verfahren für die Überprüfung der Arbeitsergebnisse und der Prozesse, das Benchmarking für eine externe Überprüfung oder das EFQM für die Analyse des Ist-Standes. Gegen eine Vermischung verschiedener Modelle spricht in der Regel nichts, sie muss nur regelgeleitet und systematisch sein.

Bei der Auswahl eines Konzeptes ist es hilfreich, sich die Unterscheidung zwischen **Kontrollansätzen** sowie **Reflexionsansätzen** nach Speck (1999: 161ff.) zu vergegenwärtigen. Bei Kontrollansätzen stehen hierarchische Anweisung und Überwachung im Vordergrund des Konzeptes. Meist handelt es sich um top-down Prozesse die bezwecken, von oben verordnete Konzepte der Qualitätsentwicklung umsetzen zu lassen. Eine Zertifizierung nach den DIN EN ISO 9000ff. kann man zu den Kontrollansätzen der Qualitätsentwicklung zählen (vgl. Speck 1999: 161ff.). „Einem dominanten Kontrollansatz wäre aus pädagogischer und psychologischer Sicht ein Reflexionsansatz entgegenszustellen (...). Er geht primär von menschlichen und fachlichen Werten aus, insbesondere von den (nicht verplanbaren) Bedürfnissen, Eigenheiten und Situationen der betroffenen und beteiligten Menschen.“ (Speck 2000: 11) Reflexionsansätze heben die Selbstverantwortung und die Autonomie der MitarbeiterInnen hervor. Die Weiterentwicklung der Qualität in den Einrichtungen wird als bottom-up Prozess verstanden, als gemeinsame Reflexion der Fachkräfte in Abstimmung mit den AdressatInnen. Dabei schließt dieser Ansatz nicht aus, von außen oder von der Leitungsebene Unterstützung und Anleitung zu erhalten. Ziel einer solchen externen Beratung ist aber nicht Vorgabe oder Kontrolle, sondern die Begünstigung des autonomen Handelns der MitarbeiterInnen innerhalb ihres Arbeitsbereiches (vgl. Speck 2000: 11). Reflexionsansätze weisen ebenso kontrollierende Elemente auf, wie das Ablaufmodell nachvollziehbar werden lässt, setzen aber die reflexive Bewertung und Überprüfung in den Mittelpunkt. Sie erkennen die Grenzen der Qualitätsentwicklung an, motivieren MitarbeiterInnen und werden den Prinzipien des Ablaufmodells gerecht.

Unabhängig von Modell oder Konzept der Qualitätsentwicklung oder des Qualitätsmanagements beeinflussen innere wie auch äußere Rahmenbedingungen einen solchen Weiterentwicklungsprozess entscheidend. Im Folgenden werden zunächst die Voraussetzungen beschrieben, die innerhalb einer Organisation erfüllt sein müssen.

3.5 Die inneren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

Die Ergebnisse der Studie verweisen darauf, dass erfolgreiche Qualitätsentwicklung geeignete Rahmenbedingungen erfordert. Die Voraussetzungen in den befragten Einrichtungen weisen Mängel auf, die einen Qualitätsentwicklungsprozess erschweren oder auch scheitern lassen können. In folgendem Kapitel werden die Bedingungen für Qualitätsentwicklung bezogen auf die MitarbeiterInnenbeteiligung, die AdressatInnenbeteiligung, die Organisationsstruktur und auf die Leitung und das Managements hervorgehoben und dargelegt.

3.5.1 Die Beteiligung der MitarbeiterInnen

Die Studie zeigt, dass die MitarbeiterInnen nicht in der Form gewertschätzt werden, wie es für einen erfolgreichen Qualitätsentwicklungsprozess erforderlich ist. Als Voraussetzung für Qualitätsentwicklung wird zwar offene sowie kritische MitarbeiterInnen von den Interviewten angegeben, sowie eine Bereitschaft zur Veränderung. Den MitarbeiterInnen wird aber weder auf Leitungs- noch auf MitarbeiterInnenebene *die* entscheidende Rolle zugeschrieben, die sie tatsächlich einnehmen müssen. Die Hochschätzung ihrer Fähigkeiten, die aktive Beteiligung an der Gestaltung ihres Arbeitsbereiches und der Qualität ihre Leistungen finden offensichtlich nicht ausreichend statt. Ein Bewusstsein darüber, dass Qualitätsentwicklung vorrangig in der Verantwortung der MitarbeiterInnen liegt, scheint sich in den befragten Einrichtungen nicht gebildet zu haben. Aber von der Motivation und Bereitwilligkeit der MitarbeiterInnen, von ihrem Engagement und ihrer Offenheit für Veränderung hängt die erfolgreiche Umsetzung einer Qualitätsentwicklung ab. Etablieren kann sich Qualitätsentwicklung in einer Einrichtung lediglich dann, wenn die MitarbeiterInnen den Prozess tragen. Sie brauchen daher ein hohes Maß an Kommunikations- sowie Partizipationsmöglichkeiten.

Um Kommunikations- und Partizipationsmöglichkeiten adäquat zu nutzen, müssen die MitarbeiterInnen erkennen, dass sie von Qualitätsentwicklung **profitieren** können. Die Überprüfung der Arbeitsergebnisse sowie der Prozesse geben den Fachkräften eine Rückmeldung über das Arbeiten, Ergebnisse des eigenen Wirkens werden sichtbar. Obwohl die einzelnen Phasen zunächst eine zusätzliche Arbeitsbelastung darstellen, erreicht jedes erfolgreiche Qualitätsentwicklungsmodell den Punkt, an dem sich eine Arbeitserleichterung für die MitarbeiterInnen einstellt. Doppelte Bearbeitungen, ziellose und daher effektlose Tätigkeiten werden augenscheinlich und damit werden die personellen wie finanziellen Ressourcen bewusster einsetzbar. Die Befragten in den Einrichtungen beschrieben weitere positive Auswirkungen der Qualitätsentwicklung: das bewusstere eigene Handeln, die Zielpräzision, der Gewinn von Klarheit, Transparenz, Verbindlichkeit und Struktur sowie die Möglichkeit, die eigene Arbeit zu belegen. Neben jenen Effekten setzt Qualitätsentwicklung einen unumkehrbaren **Qualifizierungsprozess** der MitarbeiterInnen in Gang, fördert ihre Eigenverantwortung und lässt ihnen die Anerkennung ihrer fachlichen Qualifikationen zukommen (vgl. Straus 2000: 276). Qualitätsentwicklung organisiert einen „selbstorganisierten Lernprozeß der Mitarbeiter“ (Merchel 2000a: 18).

Die befragten Fachkräfte sind zumeist bereit, sich auf die Veränderungen der Qualitätsentwicklung einzulassen, der Wissenstand bezüglich der Thematik ist allerdings als gering einzuschätzen. Nur sehr wenige der Befragten besuchten eine

externe Fortbildung zur Qualitätsentwicklung. Auch **Publikationen** treffen offensichtlich auf sehr geringes Interesse. Aber will man MitarbeiterInnen aktiv einbinden und ihnen die Verantwortung für den Prozess der Qualitätsentwicklung übertragen, brauchen sie als Grundlage theoretisches Wissen. Nur so sind sie in der Lage, beispielsweise Qualitätsentwicklungsmodelle zu bewerten, Qualitätsstandards abgeleitet aus den fachlichen Standards zu entwickeln, Arbeitsgruppen zu moderieren und Selbstevaluationsmaßnahmen durchzuführen. Sicherlich werden Fort- und Weiterbildungen in der Kinder- und Jugendhilfe als wichtige Strategie zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der Fachkräfte betrachtet (vgl. Mamier u.a. 2003: 14). Doch eine meist unzureichende finanzielle Ausstattung bringt laut den Angaben der befragten Vertreterin des Dachverbandes mit sich, dass die Themen des Qualitätsmanagements oder der Qualitätsentwicklung nach einem Boom in den 1990er Jahren zugunsten anderer, ebenso bedeutender fachlicher Inhalte im Fortbildungsbereich von den Fachkräften zurückgestellt werden. Zumindest die Leitung sowie der/die Qualitätsbeauftragte, die wichtige Funktionen für den gesamten Prozess übernehmen, sollten an einer externen Fortbildung teilnehmen und das Wissen in der Einrichtung multiplizieren. Bei weitem sind nicht alle Publikationen, wie die Befragten äußerten, unbrauchbar oder für die praktische Umsetzung unerheblich. Zahlreiche Fachdiskussionen sowie Veröffentlichungen sind für Einrichtungen und Fachkräfte hilfreich und verdienen Beachtung.

Die Studie weist darauf hin, dass die befragten Einrichtungen keine neuen Formen der Partizipationsmöglichkeiten für die MitarbeiterInnen entwickelt haben. Die MitarbeiterInnen sind über eine Beteiligung in Team- und Fallgesprächen und selten über Befragungen hinaus nicht weiter eingebunden. Auffällig ist, dass die befragten MitarbeiterInnen selbst nicht konkret benennen können, inwieweit sie systematisch an der Qualitätsentwicklung beteiligt sind. Sie werden meist über Entwicklungen informiert, wirken aber zu selten an deren Entstehung mit.

In Phase 1, der **Einführung**, ist vor allem der Austausch unter den MitarbeiterInnen und der Leitungsebene notwendig. Die Entwicklung einer Bereitschaft zur Qualitätsentwicklung auf Seiten der MitarbeiterInnen hat oberste Priorität. Die MitarbeiterInnen müssen Vorschläge, Modelle und Veränderungen akzeptieren und eigene Ansprüche sowie Wünsche einbringen. Die Entscheidung für eine/n **Qualitätsbeauftragten** sowie für einen **Qualitätszirkel** unter den MitarbeiterInnen signalisiert, dass die Weiterentwicklung der Qualität nicht allein Aufgabe der oberen Hierarchiestufe ist. Die Organisationsmitglieder diskutieren über Beteiligungsmöglichkeiten und legen sie fest.

Partizipationsmöglichkeiten sollte man in **der Phase der Erarbeitung und Aneignung** besondere Aufmerksamkeit schenken und sehr umfangreiche Beteiligungsformen wählen. Denn ausschlaggebend ist vor allem, dass die MitarbeiterInnen selbst, und nicht die Leitung, der Qualitätsbeauftragte oder der externe Berater die Erarbeitung und Aneignung in allen einzelnen Schritten ausführen. Welche negativen Auswirkungen der Ausschluss der MitarbeiterInnenebene zur Folge hat, sieht man an den Ergebnissen der Fallanalyse der HPT 9. Qualitätsentwicklung wandelt sich in diesem Fall zu Verfahrensweisungen, die die MitarbeiterInnen abnicken müssen. Der Kern der Qualitätsentwicklung, nämlich mit den KollegInnen über die tägliche Arbeit zu reflektieren, zu diskutieren und sich auseinanderzusetzen, kommt bei einer solcher Verfahrensweise nicht zur Geltung. Es müssen strukturelle Regelungen getroffen werden, damit der Austausch, die Reflexion und Erarbeitung der Kernprozesse in einem geeigneten Rahmen erfolgt. Denkbar ist vor allem in größeren Einrichtungen die

Bildung von **Arbeitsgruppen**, die mit der Entwicklung eines Prozesses betraut sind oder einzelne Schritte der Qualitätsentwicklung vorbereiten, um sie etwa in einer Teambesprechung für alle MitarbeiterInnen zur Diskussion zu stellen. Der Qualitätszirkel als eine Form einer solchen steuernden Arbeitsgruppe ist bereits im Ablaufmodell bei den Überlegungen zur Gewährleistung der Kontinuität näher beschrieben worden. Für die Erarbeitungs- und Aneignungsphase kann es notwendig sein, mehrere Arbeitsgruppen zu etablieren, die sich jeweils mit einem anderen Kernprozess beschäftigen. Die Arbeitsgruppe ist für die Bearbeitung und schriftlichen Dokumentation des jeweiligen Prozesses verantwortlich. Darüber hinaus muss sie dafür Sorge tragen, dass jede Entwicklung innerhalb des Kernprozesses im gesamten Team zur Diskussion steht, damit Raum für Änderungswünsche bleibt. Sind die Analyse und Beschreibung der Kernprozesse sowie die Erarbeitung der Kriterien zur Überprüfung soweit abgeschlossen, ist es sinnvoll, dass sich aus den eventuell mehreren Arbeitsgruppen bzw. Qualitätszirkeln **eine Steuerungsgruppe** zusammenfindet, die koordinierende, auswertende und kontrollierende Aufgaben für die Qualitätsentwicklung übernimmt. Denkbar ist zugleich, wie im Arbeitsschritt der Auswertung der Überprüfungsergebnisse beschrieben, dass jeweils ein/e oder zwei MitarbeiterInnen die **Prozessverantwortung** für einen Kernprozess übernehmen. In HPT 4 wird diese Form der MitarbeiterInnenbeteiligung praktiziert. Solch eine Verantwortung für einen Kernprozess besteht darin, die Dokumentation stets entsprechend zu aktualisieren, Veränderungen zur Diskussion zu stellen sowie die Auswertung der Überprüfungsergebnisse an das gesamte Team weiterzugeben. Die Prozessverantwortung als Form der MitarbeiterInnenbeteiligung ist sicherlich erst dann sinnvoll, wenn die Kernprozesse bereits analysiert und beschrieben wurden. Aufgabe der Prozessverantwortlichen darf es nicht sein, die Prozesse eigenständig zu entwickeln und dem Team dann nur vorzustellen. Sollte man sich für eine Steuerungsgruppe sowie für eine Prozessverantwortung der MitarbeiterInnen entscheiden, so ist es wichtig, deren Aufgabenbereich klar zu definieren um Kompetenzkonflikte zu vermeiden. Ist die Phase der Erarbeitung sowie Aneignung abgeschlossen, sind alle MitarbeiterInnen für ihren jeweiligen Arbeitsbereich für dessen **Überprüfung** verantwortlich. Die Ergebnisse haben sie an das Informationssystem der Einrichtung weiterzugeben und gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und einzubringen.

Für die institutionalisierte und kontinuierliche Einbindung der MitarbeiterInnen in einen Qualitätsentwicklungsprozess sind weitere Formen der Beteiligung denkbar. **Mitarbeitergespräche** etwa „haben insofern einen qualitätsprüfenden Charakter, als daß durch derartige Beurteilungen bzw. Gespräche Mißverständnisse ausgeräumt, die Arbeitsinhalte neu definiert und die Zufriedenheit der Mitarbeiter ermittelt werden können.“ (Arnold 2003b: 260f.) Im Idealfall werden im Rahmen eines Mitarbeitergespräches Qualitätsziele für den jeweiligen Mitarbeiter in schriftlicher Form vereinbart, um sie nach einem gewissen Zeitraum zu überprüfen (vgl. Arnold 2003b: 261f.). Regelmäßige schriftliche **Befragungen der MitarbeiterInnen** geben Raum, anonym Befürchtungen und Unzufriedenheiten bezüglich der Qualitätsentwicklung zu äußern. Natürlich können solche Befragungen auch die eigene, fachliche Zufriedenheit der Fachkräfte oder Veränderungswünsche thematisieren.

Die Aufgaben der MitarbeiterInnen und ihre Beteiligungsform sollte für die einzelnen Phasen des Ablaufes schriftlich im Informationssystem kurz festgehalten werden. In den folgenden Tabellen ist dies beispielhaft dargestellt.

3.5 Die inneren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

Phase 1: Einführung

Prozessschritt	Aufgabe der MitarbeiterInnen	Wer? Wie? Wo?
Qualitätsdiskussion führen	<ul style="list-style-type: none"> • Angaben über eigene Erwartungen, Befürchtungen • Auseinandersetzung mit Thematik 	<ul style="list-style-type: none"> • MitarbeiterInnenbefragung zu Wünschen, Erwartungen, Widerständen • Durchführung und Auswertung durch die Leitung
Qualitätspolitik festlegen	<ul style="list-style-type: none"> • Angaben über Qualitätsvorstellungen, Zielsetzungen, Soll-Zustand des QE-Systems 	<ul style="list-style-type: none"> • Konstituierende Teamsitzungen • Moderation durch die Leitung
Voraussetzungen analysieren	<ul style="list-style-type: none"> • Angaben zu Schwachstellen sowie Stärken innerhalb der Organisationsstruktur, zu eigenem Fortbildungsbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • MitarbeiterInnenbefragung zur Ist-Stand Analyse • Durchführung und Auswertung durch die Leitung
Konzept / Modell auswählen und abändern	<ul style="list-style-type: none"> • Einbringen eigener Vorstellungen und Prioritäten • Beurteilung über Umsetz- und Realisierbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung der möglichen Modelle durch die Leitung in Teamsitzungen, Diskussion und Abänderungen • Moderation durch die Leitung
Beteiligungsformen festlegen	<ul style="list-style-type: none"> • Einbringen eigener Ansprüche und Möglichkeiten der eigenen Beteiligung sowie der der Kinder und Eltern 	<ul style="list-style-type: none"> • Konstituierende Teamsitzungen • Moderation durch die Leitung
Informationswege festlegen	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch über mögliches Informationssystem 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung eines möglichen Informationssystems durch die Leitung in Teamsitzung, Diskussion und Abänderung • Moderation durch die Leitung
Möglichkeiten der Kontinuitätsgewährleistung festlegen	<ul style="list-style-type: none"> • Gründung eines Qualitätszirkels • Ernennung eines Qualitätsbeauftragten • Einigung über den Rahmen für Audits 	<ul style="list-style-type: none"> • Konstituierende Teamsitzung • Moderation durch die Leitung
Kontrollmöglichkeiten festlegen	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch über mögliche Aufgaben für die Kontrolle der Funktionsgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Konstituierende Teamsitzung • Moderation durch die Leitung, Qualitätsbeauftragten
Organisationsstruktur abstimmen	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse über neue, veränderte Organisationsstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen durch die Leitung, Qualitätszirkel, Qualitätsbeauftragter

Phase 2: Erarbeitung und Aneignung

Prozessschritt	Aufgabe der MitarbeiterInnen	Wer? Wie? Wo?
Ziele definieren (Leit-, Teil- und Handlungsziele)	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung bzw. Überarbeitung der Konzeption und somit der Zielsetzungen der eigenen Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Konstituierende Teamsitzungen • Moderation: Leitung oder Externe Unterstützung
Zielführende Kernprozesse ermitteln	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl der entscheidenden Kernprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätszirkel (Moderation: evtl. externe Unterstützung) • Vorstellung im Team
Kernprozesse analysieren, beschreiben	<ul style="list-style-type: none"> • Schriftliche Darstellung der Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätszirkel (Moderation: evtl. externe Unterstützung) • Vorstellung im Team
Schnittstellen / Verantwortlichkeiten regeln	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Verantwortlichkeiten innerhalb der Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätszirkel (Moderation: evtl. externe Unterstützung) • Vorstellung im Team

3.5 Die inneren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

Kriterien zur Erfolgsbeurteilung erarbeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung der Prozesse hinsichtlich einer möglichen Überprüfung • Auswahl der Instrumente zur Überprüfung 	<ul style="list-style-type: none"> • Konstituierende Teamsitzung Moderation: Qualitätsbeauftragter, Leitung (evtl. externe Unterstützung) • Vorbereitung im Qualitätszirkel
Form der institutionalisierten Reflexion festlegen	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl der Formen der Reflexion 	<ul style="list-style-type: none"> • Konstituierende Teamsitzung Moderation: Qualitätsbeauftragter, Leitung (evtl. externe Unterstützung) • Vorbereitung im Qualitätszirkel
Ergebnisse dokumentieren (Handbuch)	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation der Ergebnisse und Einfügung ins Informationssystem 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätszirkel
Ergebnisse mit der Organisationsstruktur abstimmen	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse über neue, veränderte Organisationsstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen durch die Leitung, den Qualitätszirkel, den/die Qualitätsbeauftragte/n

Phase 3: Umsetzung in die Praxis

Prozessschritt	Aufgabe der MitarbeiterInnen	Wer? Wie? Wo?
Prozesse anhand der Beschreibungen durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der entwickelten Kernprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration im Arbeitsalltag durch jede/n MitarbeiterIn
Institutionalisierte Reflexion der Prozessabläufe durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der entwickelten Reflexionsformen 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration im Arbeitsalltag durch jede/n MitarbeiterIn • Festgelegter Ablauf der Selbstevaluation
Institutionalisierte Reflexion der Zielerreichung durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der entwickelten Reflexionsformen 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration im Arbeitsalltag durch jede/n MitarbeiterIn • Festgelegter Ablauf der Selbstevaluation
Evtl. externe Reflexion der Ergebnisse / Prozesse durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • Weitergabe der notwendigen Unterlagen, Informationen für externe Überprüfung 	<ul style="list-style-type: none"> • Externe Beauftragung • Festgelegter Ablauf der externen Evaluation

Phase 4: Auswertung und Kontrolle

Prozessschritt	Aufgabe der MitarbeiterInnen	Wer? Wo? Wie?
Ergebnisse der institutionalisierten / externen Reflexion auswerten	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation der Selbstevaluation • Weitergabe an Informationssystem 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung im Qualitätszirkel durch Prozessverantwortlichen und Vorstellung im Team
Prozesse weiterentwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Abläufe in den eigenen Arbeitsbereichen weiterentwickeln • übergreifende Arbeitsabläufe weiterentwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung im Qualitätszirkel durch Prozessverantwortlichen • Vorstellung im Team durch Prozessverantwortlichen
Institutionalisierte Reflexion weiterentwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Einbringen von Veränderungswünschen, Schwierigkeiten mit Reflexion 	<ul style="list-style-type: none"> • Jederzeit Raum im Team • evtl. MitarbeiterInnenbefragung zur Umsetzbarkeit der Reflexion in Verantwortung der Leitung und des Qualitätszirkels • Vorstellung im Team durch Qualitätszirkel
Ergebnisse mit der Organisationsstruktur abstimmen	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse über neue, veränderte Organisationsstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen durch Leitung, Qualitätszirkel, Qualitätsbeauftragter

3.5 Die inneren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

Gesamtes QE-Konzept / Modell kontrollieren und bewerten	<ul style="list-style-type: none"> • Einbringen von Veränderungswünschen, Schwierigkeiten mit dem QE-Modell 	<ul style="list-style-type: none"> • Jederzeit Raum im Team • Evtl. MitarbeiterInnenbefragung zur Umsetzbarkeit des Modells in Verantwortung der Leitung / sowie des / der Qualitätsbeauftragten • Vorstellung im Team durch die Leitung und den /die Qualitätsbeauftragten
---	--	--

Dieser Beteiligungsplan ist freilich flexibel zu handhaben und entwickelt sich weiter. Veränderungen können beispielsweise dann notwendig werden, wenn sich der Qualitätsentwicklungsprozess etabliert hat und sich Aufgaben konkretisieren oder wegfallen. Der Beteiligungsplan belegt aufgrund seiner umfangreichen Beschreibungen, dass Qualitätsentwicklung in der Verantwortung der MitarbeiterInnen liegt. Er lässt eine zusätzliche hohe Arbeitsbelastung befürchten, die zwar in der Regel nach der Phase der Erarbeitung und Aneignung deutlich zurückgehen wird, die Aufgaben aber dennoch nie als beendet angesehen werden können.

Die Ergebnisse der Befragungen verdeutlichen, dass eine hohe Arbeitsbelastung sowie ein großer Dokumentationsaufwand den Kern der Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen in den Hintergrund treten lassen können. Die Motivation für Qualitätsentwicklung einiger befragter MitarbeiterInnen hängt davon ab, inwieweit es gelingt, dass Eltern und Kinder Mittelpunkt der täglichen Arbeit bleiben. Eine systematische Beteiligung der AdressatInnen bei der Qualitätsentwicklung kann dies gewährleisten.

3.5.2 Die Beteiligung der AdressatInnen

Die AdressatInnen der Kinder- und Jugendhilfe sind die Kinder, die Jugendlichen sowie deren Familien. Ihre Partizipation an den Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe ist teilweise rechtlich geregelt, wie etwa bei der Hilfeplanung in § 36 SGB VIII. Pragmatisch gesehen lohnt eine Partizipation, da die AdressatInnen am nächsten an ihren eigenen Problemen und Lebensumständen sind und oft umsetzbare Ideen zur Problemlösung entwickeln können. Politisch betrachtet ist die Partizipation der AdressatInnen ein wichtige Zielsetzung, um Demokratie zu verwirklichen sowie das Vertrauen in die Dienstleistungen und die öffentliche Glaubwürdigkeit zu stärken (vgl. Gaster 2004: 327f.). Die Beschreibung der Eigenheiten der Kinder- und Jugendhilfe hat zudem gezeigt, dass die eigentlichen Produzenten der sozialen Dienstleistung die AdressatInnen sind, da sie die Beratungsleistung, die Anleitung oder Unterstützung nur selbst in eine Verhaltensänderung oder in einen Lernprozess umwandeln können. Für Erfolg ist ihr Potenzial entscheidend. Kinder, Jugendliche und deren Familien sind neben den Fachkräften die Träger der Qualität einer sozialpädagogischen Dienstleistung. Daher sind sie in den Qualitätsentwicklungsprozess entsprechend einzubinden. Die Studie „Jugendhilfe und sozialer Wandel“ des Deutschen Jugendinstitutes hat gezeigt, dass die Zielsetzung der Partizipation von Kindern und Jugendlichen nicht nur auf die Qualitätsentwicklung bezogen schwierig ist, sondern „vielerorts noch keine Prioritätensetzung für das Praxishandeln nach sich gezogen hat.“ (Mamier u.a. 2003: 15) Die Einbindung der Eltern und Kinder in den Qualitätsentwicklungsprozess ist ebenfalls in den teilnehmenden Einrichtungen an der vorliegenden Studie eine ungelöste Aufgabe.

Solche Schwierigkeiten entstehen infolge eines besonderen Status der AdressatInnen in der Kinder- und Jugendhilfe. Denn sie nehmen nicht - wie in erwerbswirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen - die Rolle eines **Kunden** ein. Der Begriff „Kunde“ bezieht sich vor allem auf die Käuferfunktion, ist also primär ökonomisch konnotiert (vgl. Speck 1999: 155). Wie bei der Darstellung des Erbringungskontextes und der Arbeitsbedingungen im sozialpädagogischen Feld deutlich geworden ist, fehlt es den Betroffenen an den grundlegenden Kompetenzen und Möglichkeiten eines Kunden im ökonomischen Sinn. Der Begriff Kunde verschleiern die realen Machtverhältnisse im sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis. Ferner bestehen in der Kinder- und Jugendhilfe klare **Grenzen** der Orientierung an den Bedürfnissen der Betroffenen. Die fachlichen Standards und Zielsetzungen, die teilweise gesetzlich festgehalten sind, stimmen nicht immer mit den Wünschen der Betroffenen überein und müssen dennoch umgesetzt werden. Die Erfüllung aller Wünsche eines zum Beispiel als seelisch behinderten diagnostizierten Kindes würde eine „pädagogische Bankrotterklärung bedeuten.“ (Speck 1999: 156) In sozialpädagogischen Arbeitsfeldern besteht eine asymmetrische Beziehung zwischen Professionellen und Betroffenen. Da es sich nach wie vor um einen helfenden Akt handelt, kann diese Asymmetrie an Wahlmöglichkeiten, Definitionsmacht, Kompetenzen sowie Informationen nicht zugunsten eines Kundenbegriffes verändert werden. Die viel beschworene Kundenorientierung innerhalb der sozialen Arbeitsfelder kann dementsprechend nicht das Ziel einer Qualitätsentwicklung sein. Der Gewinn einer solchen Orientierung besteht aber sicherlich in der größeren Sensibilität gegenüber den Eltern und Kindern sowie eines größeren Respekts gegenüber ihren Bedürfnissen (vgl. Meinhold 1996: 22f.). Trotz aller Grenzen müssen die AdressatInnen systematisch an der Arbeit in der Einrichtung und ebenfalls an der Qualitätsentwicklung beteiligt werden. Es reicht nicht aus, auf ihre Bedürfnisse Rücksicht zu nehmen und sich für die Kinder und deren Eltern zu interessieren. Für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung ist es notwendig, die Zufriedenheit der Eltern und Kinder, ihre Einschätzung verschiedener Kernprozesse sowie der Zielerreichung einzuholen. Denn schließlich entwickelt und überprüft man die Prozesse, um auf ihrer Seite eine effektive Zielerreichung zu ermöglichen.

In vielen Einrichtungen, die an der Studie teilnahmen, werden ausschließlich Elternbefragungen bezüglich der Zufriedenheit in schriftlicher Form durchgeführt. Befragungen der Kinder werden nicht umgesetzt oder befinden sich laut Angaben der Befragten noch in der Entwicklung. In anderen Einrichtungen werden weder Eltern noch Kinder an der Weiterentwicklung der Qualität beteiligt. Die AdressatInnen nehmen eine untergeordnete Rolle ein. Viele interviewte Fachkräfte äußern, dass die AdressatInnen kein Interesse an einer Qualitätsentwicklung hätten und aufgrund ihres Alters oder ihrer eigenen Problemlagen nicht in der Lage seien, daran aktiv teilzunehmen. Vernachlässigt man aber die Beteiligung der Eltern und Kinder, so besteht die Gefahr, dass die Fachkräfte ihre Arbeit an den tatsächlichen Wirkungen ihrer Handlungen vorbei weiterentwickeln.

Systematische Rückmeldungen der AdressatInnen sollen gewährleisten, dass die Qualitätsentwicklung tatsächlich für die Eltern und Kinder betrieben wird. Für ihre Zufriedenheit, für eine effektive Zielerreichung auf ihrer Seite werden die Prozesse entwickelt und überprüft. Aber **Zufriedenheitsbefragungen** allein reichen zu einer aktiven Beteiligung der Eltern nicht aus. Denn wenn die AdressatInnen „lediglich in Form von Feedbacks über die Dienstleistung beteiligt werden, die sie zuvor in Anspruch genommen haben, können sie nur darüber Auskunft geben, was bereits existiert (und verbleiben damit in einer passiven Rolle).“ (Gaster 2004: 331) Der Stellenwert als Mit-Produzenten der Leistung kommt in den Befragungen als reines Verfahrensinstrument

zur Beteiligung nicht ausreichend zum Tragen. Es verlangt Strategien, die Meinungen und Kompetenzen der AdressatInnen direkt in die Planung und Umsetzung der Angebote und Leistungen einzubeziehen (vgl. Papke 2004: 13). **Befragungen** sind eine Grundlage zur Überprüfung der Ergebnisqualität und damit ein zentrales Instrument zur Eltern- und Kinderbeteiligung. Die Befragungen müssen nicht ausschließlich in schriftlicher Form ablaufen. Elterngespräche, Elternabende, Gespräche mit den Kindern oder Gruppengespräche bieten sich dafür genauso an. Abhängig sollte das Setting von der jeweiligen Thematik sein. Inhalt solcher Befragungen sind neben Wünschen oder Verbesserungsvorschlägen zu gewissen Bereichen ebenso gezielte Evaluierungen bestimmter Kernprozesse, wie beispielsweise der Aufnahme oder der Hausaufgabenbetreuung.

Qualitätsentwicklung bleibt Aufgabe der Fachkräfte. Sozialpädagogische Qualität setzt sich, wie in Kapitel 3.1 beschrieben, maßgeblich aus der Fachlichkeit und den fachlichen Standards zusammen. Aber es gibt Spielräume, die mit den Eltern und mit den Kindern diskutiert werden können. Die **Standards geeigneter Kernprozesse** können mit den Eltern und den Kinder verhandelt und entwickelt werden. Eltern sind imstande, entsprechend ihrer physischen sowie psychischen Voraussetzungen, in bestimmte Aufgaben des Qualitätszirkels eingebunden zu werden. Der Tagesablauf in einer Kindertagesstätte etwa, das Setting für Elternberatungen, die Ausgestaltung der Einrichtung (Strukturqualität) – all das sind Themen, bei denen die Meinung der Eltern und Kinder durchaus zu berücksichtigen ist. Warum sollte es nicht möglich sein, die Kinder nach dem Probetag oder dem ersten Betreuungstag zu befragen, wie sie die Situation empfunden haben? Und warum sollte es nicht gelingen, mit den Eltern Kriterien für die Elternarbeit zu entwickeln, zum Beispiel für die angenehme Gestaltung eines Elternabends? Bei solchen Entwicklungsprozessen auf die Ressourcen und Fähigkeiten der Eltern und Kinder Rücksicht zu nehmen und das Thema entsprechend aufzubereiten, kennzeichnet die Professionalität in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe. Diese Form der Beteiligung lässt sich in einer Einrichtung nicht von heute auf morgen realisieren. Die Idee der aktiven Beteiligung muss erst wachsen, sowohl bei den MitarbeiterInnen als auch bei den Eltern, Kindern und Jugendlichen. Eine Kultur der gemeinsamen Anregung kann nur langsam entstehen und man darf zu Beginn nicht zuviel verlangen und erwarten, um Enttäuschungen vorzubeugen. Vor einem ersten Schritt, nämlich der Festlegung der Beteiligungsformen der Eltern und Kinder, sollte man dennoch nicht zurückschrecken. Bei welchen Prozessabläufen kann man Kinder und Eltern in einem Gespräch befragen, sie aktiv mitwirken lassen? Welche Kernprozesse sind dafür geeignet? Es ist notwendig, die Beteiligungsformen für die Phasen der Erarbeitung und Aneignung wie auch für die institutionalisierte Reflexion festzuhalten.

3.5 Die inneren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

Phase 2: Erarbeitung und Aneignung

Prozessschritt	Aufgabe der Eltern	Aufgabe der Kinder	Wer? Wie? Wo?
Ziele definieren (Leit-, Teil- und Handlungsziele)	Erarbeiten mancher individueller Handlungsziele	Erarbeiten mancher individueller Handlungsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Elterngespräche • Einzelgespräche mit Kind
Zielführende Kernprozesse ermitteln	Weitergabe eigener Erwartungen an die Einrichtung	Weitergabe eigener Erwartungen an die Einrichtung	<ul style="list-style-type: none"> • Schriftliche Elternbefragung über die Erwartungen der Eltern • Mündliche Befragung der Kinder im Rahmen einer Gruppenkonferenz
Kernprozesse analysieren, beschreiben	Weitergabe eigener Vorstellungen einer hohen Qualität der folgenden Prozesse: <ul style="list-style-type: none"> • Elternarbeit, • Aufnahme, • Hilfeplanerstellung • Entlassung, • Etc. 	Weitergabe eigener Vorstellungen einer hohen Qualität der folgenden Prozesse: <ul style="list-style-type: none"> • Sozialpädagogische Gruppenarbeit (z.B. Mädchengruppe, Hausaufgabenbetreuung, Ferienfreizeit, Förderung der Kreativität) 	<ul style="list-style-type: none"> • Einladung einer Gruppe von Eltern in den Qualitätszirkel um Vorstellungen auszutauschen • schriftliche/persönliche Befragung der Kinder durch die GruppenpädagogInnen nach deren Vorstellungen über das jeweilige Betreuungsangebot
Schnittstellen / Verantwortlichkeiten regeln	./.	./.	./.
Kriterien zur Erfolgsbeurteilung erarbeiten	./.	./.	./.
Form der institutionalisierten Reflexion festlegen	Weitergabe der eigenen Möglichkeiten sowie des eigenen Interesse an den Überprüfungs-möglichkeiten	./.	<ul style="list-style-type: none"> • Einladung einer Gruppe von Eltern in den Qualitätszirkel um Beteiligung der Eltern an der institutionalisierten Reflexion festzulegen
Ergebnisse dokumentieren (Handbuch)	./.	./.	./.
Ergebnisse mit der Organisationsstruktur abstimmen	./.	./.	./.

An dem beispielhaften Ablauf der institutionalisierten Reflexion in Kapitel 3.3 wird aufgezeigt, wie die Eltern und Kinder bei der Überprüfung der Arbeitsergebnisse und Prozesse beteiligt sein können.

3.5 Die inneren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

Überprüfung der Arbeitsergebnisse und Prozesse:

Was?	Wie?	Wann?	Von wem?
Kernprozess: Aufnahme	Schriftliche Befragung der Eltern, eventuell während eines Elterngesprächs	Nach dem Aufnahmeprozess	GruppenpädagogInnen
Kernprozess: Sozialpädagogische Gruppenarbeit (z.B. Mädchengruppe, Hausaufgabenbetreuung, Ferienfreizeit, Förderung der Kreativität)	Befragung der Kinder in einer Reflexionsbesprechung	Befragung der Kinder nach Beendigung der Freizeitmaßnahme und einmal jährlich zur Hausaufgaben-situation sowie zum Gruppenprogramm	GruppenpädagogInnen
Kernprozess: Individuelle Förderung der Kinder (Förderplanerstellung sowie –überprüfung)	Befragung der Kinder und Eltern in einem (gemeinsamen) Reflexionsgespräch	<ul style="list-style-type: none"> • Befragung der Eltern zum Ende des Tagesstättenjahres • Befragung der Kinder in einem Gespräch zum Ende des Tagesstätten-jahres • eventuell gemeinsames Gespräch 	GruppenpädagogInnen, Fachdienste
Kernprozess: Elternarbeit	Befragung der Eltern in einem Elterngespräch	Laufend reflektierende Elterngespräche über Zusammenarbeit sowie Zielsetzungen	GruppenpädagogInnen, Fachdienste
Weitere Kernprozesse...			

Die beschriebenen Beteiligungsformen sind nur beispielhaft zu verstehen und erheben nicht den Anspruch auf Anpassungsfähigkeit an alle spezifischen Bedingungen in einer Organisation. Abhängig von der Einrichtungskultur und den AdressatInnen selbst gibt es sicherlich noch viele andere Formen der Beteiligung, die aber einrichtungsspezifisch, im Idealfall mit den Eltern und Kindern, entwickelt werden müssen. Neben dem festgelegten Ablauf der AdressatInnenbeteiligung muss aber sicherlich für Eltern, Kinder und Jugendliche stets der Freiraum bestehen, Beschwerden oder Kritik anbringen zu können. Auf der anderen Seite braucht es dann Fachkräfte, die sie ernst nehmen, darauf eingehen und in einer Beziehung zu den AdressatInnen stehen, in der sie für Veränderungswünsche und Unzufriedenheit stets offen sind und über die Beziehung gemeinsam reflektieren können.

Die Mitwirkung der MitarbeiterInnen und der AdressatInnen ist eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung. Den Raum, damit beide Beteiligten den Prozess mittragen können, muss eine geeignete Organisationsstruktur bereitstellen.

3.5.3 Die Organisationsstruktur

Die einzelnen Ablaufschritte der vier Phasen haben immer wieder gezeigt, dass die Bedingungen innerhalb der Organisation eine wichtige Rolle für die Qualitätsentwicklung spielen. Organisationsstrukturen fördern oder hemmen den Erfolg und die Qualität des professionellen Handelns. Sie setzen den Rahmen, in dem sich der Qualitätsentwicklungsprozess positiv oder negativ ausgestaltet. Es ist möglich, bestimmte Kennzeichen einer Organisationsstruktur herauszuarbeiten, die Voraussetzung für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe sind.

Zunächst benötigen Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung eine **strategische Verankerung** in der Organisation, damit einzelne Maßnahmen zielgerichtet unter ein gemeinsames „strategisches Dach“ (Bruhn 1997: 127) gestellt werden. Damit ein Qualitätsentwicklungsprozess durchschlagenden und weitreichenden Erfolg haben kann, braucht er eine Organisationsstruktur, die sich durch ein **hohes Weiterentwicklungspotential**, Möglichkeiten zur Innovation und Veränderung sowie Kreativität kennzeichnet. Diese Wandlungsfähigkeit kann sich dann entwickeln, wenn eine Organisation lernfähig und lernbereit ist.

Das Modell einer **lernenden Organisation** ist der Idealfall einer anpassungsfähigen, flexiblen, innovativen sowie wandlungsfähigen Organisation. Neben dem einzelnen Individuum können prinzipiell gleichfalls soziale Aggregate, also Gruppen von Menschen oder Organisationen, mittels Lernprozesse ihr Handlungsrepertoire und Wissen erweitern. Solch Organisationslernen setzt zwar Organisationsmitglieder voraus, die lernfähig und -willig sind, aber hinreichend ist das individuelle Lernen nicht (vgl. von Rosenstiel 2002: 44). Eine lernende Organisation erfordert eine Weitergabe des Wissens jedes Organisationsmitgliedes, so dass die gesamte Organisation davon profitieren kann. Auf die Wissensbestände der Mitglieder kann jederzeit zugegriffen werden. Organisationslernen ist daher ein Prozess, „bei dem relativ überdauernde Veränderungen im Handlungsrepertoire einer Organisation stattfinden, und zwar als Ergebnis der Erfahrungen von Mitarbeitern der Organisation oder als Ergebnis der Hinzunahme neuer Wissensträger.“ (von Rosenstiel 2002: 46) Eine lernende Organisation verfügt infolgedessen über **organisationales Wissen**. Davon kann man dann sprechen, wenn das Wissen in der Organisation in informellen Regeln oder Routinen gespeichert ist und es die Kapazität der einzelnen übersteigt (vgl. von Rosenstiel 2002: 46). Organisationales Wissen baut auf dem Wissen der einzelnen Individuen auf, es besteht aber personenunabhängig *zwischen* den einzelnen Individuen der Organisation. „Es konstituiert sich in der Organisationskultur, in organisationalen Routinen, Infrastrukturen, Kommunikationen, Dokumentationen und letztendlich im Verhalten der Organisation.“ (Güldenberger/Meyer 2002: 523) Organisationales Wissen kann weiterentwickelt werden, wenn die Organisationsmitglieder bereit sind, ihr eigenes Wissen mit anderen durch bestimmte Prozesse der Kommunikation zu teilen. Die „Nutzung vorhandener interner Wissenspotenziale“ (Güldenberger/Meyer 2002: 523) generiert neues organisationales Wissen.

Wie die Umfrage gezeigt hat, sind die Kenntnisse über theoretische Zusammenhänge, über ein Qualitätsentwicklungskonzept und über die Rahmenbedingungen für die Qualitätsentwicklung das Wissen einzelner Individuen und vorrangig kein organisationales Wissen. Qualitätsentwicklung hängt in solchen Fällen zu stark von einzelnen Personen ab. Verlassen sie die Organisation, verlässt das Wissen über Qualitätsentwicklung die Einrichtung. Qualitätsentwicklung setzt demzufolge in den

Einrichtungen einen Weg voraus, solches **Wissen zu multiplizieren** und zu generieren, damit sie unabhängig von Personen erfolgreich ablaufen kann. Zu dem Zweck muss das Wissen über Qualitätsentwicklung sinnvoll gespeichert werden in einer Form, die für alle Organisationsmitglieder zugänglich und handhabbar ist. Das organisationale Wissen wird im „Gedächtnis der Organisation“ (von Rosenstiel 2002: 51) aufbewahrt. Dazu zählen in das Unternehmen implementierte Strukturen und Systeme, wie z.B. eine gut organisierte Ablage. Quellen des Organisationswissens sind:

- Dokumente,
- Strukturen und Beziehungen in der Organisation,
- standardisierte organisationale Praktiken,
- gemeinsame Wahrnehmung davon, wie man die Dinge vorantreibt,
- die Kultur des Unternehmens unter Einschluss der überlieferten Legenden und Erzählungen und
- die MitarbeiterInnen selbst und das in ihnen schlummernde Wissen (vgl. von Rosenstiel 2002: 51).

Eine lernende Organisation erfordert neben organisationalem Wissen bestimmte **strukturelle Voraussetzungen**. Eine **Organisationsstruktur** setzt sich aus ihrer Aufbau- sowie Ablauforganisation zusammen. Diese legen Organisationsregeln fest, die die Kommunikation der Organisationsmitglieder mit der äußeren Umwelt klären und so erwartbar machen. Dieses hoch komplexe Regelsystem überdauert die Organisationsmitglieder und ist zumeist von einer bemerkenswerten Stabilität, die Bemühungen auf Verbesserung oder Entwicklung häufig scheitern lassen (vgl. Heimerl/Meyer 2002: 260). Eine lernende Organisation gibt ihren Mitgliedern nun Aufgaben, die sie als Herausforderungen erleben, aktivieren und Lernprozesse ermöglichen. Die Strukturen lassen eine Weitergabe des Wissens zu und erleichtern diese. Die Organisationsmitglieder verfügen über ausreichend Mit- und Selbstbestimmungsmöglichkeiten. Sie nehmen Herausforderung an, treffen eigene Entscheidungen und kontrollieren ihren Arbeitsbereich. Solche Freiräume können zu Fehlern führen, aber genau darin liegen erhebliche Lernchancen für die Individuen und schließlich für die Organisation. Unterschiedliche und vielfältige Tätigkeiten, die flexibel und offen halten, wecken Interesse. Monotonieerlebnisse sind für Lernerlebnisse kontraproduktiv. Von zentraler Bedeutung für Organisationslernen sind die Kontakt- und Austauschmöglichkeiten mit den anderen, um neues Wissen aufzunehmen und weiterzugeben (vgl. von Rosenstiel 2002: 46ff.).

Will man weitere strukturelle Merkmale einer lernenden Organisation herausfiltern, ist es lohnenswert, die drei Organisationsmodelle nach Engelhardt (1999) heranzuziehen: das rationale, offene und natürliche Organisationsmodell. Die lernende Organisation als optimale strukturelle Voraussetzung für Qualitätsentwicklung kann sich nicht in allen drei Modellen entsprechend entwickeln. Denn in einem **rationalen Organisationsmodell** wird die Lernmotivation infolge zahlreicher monotoner Aufgaben, geringer Entscheidungsmöglichkeiten sowie einem sehr beschränkten Freiraum für Kreativität und Innovation gehemmt. Eine ausgeprägte Hierarchie und die ausschließlich weisungsgebundene und aufgabenbezogene Einbeziehung der MitarbeiterInnen verlangt keine aktive und flexible Weiterentwicklung des Einzelnen (vgl. Engelhardt 1999: 13ff.). Das **offene Organisationsmodell** hat hingegen eine sehr flache Hierarchie, Entscheidungen werden kooperativ auf Grundlage funktionaler Autorität getroffen. Von den MitarbeiterInnen wird ein großes Lernpotential erwartet, denn ihre Aufgabenbereiche entstehen in einem Aushandlungsprozess. Sie sind die wichtigste Ressource der Organisation und werden in ihren Fähigkeiten sehr hoch geschätzt (vgl. Engelhardt 1999: 17ff.). Der ständige Austausch mit der Umwelt und die damit verbundenen Anpassungen verlangt große Flexibilität und bringt stets neue

Herausforderungen und Veränderungen mit sich. Das offene Organisationsmodell erscheint aufgrund des großen Lernpotentials auf den ersten Blick in seinen Strukturen als besonders geeignet für die Umsetzung eines Qualitätsentwicklungsprozesses. In der Studie heben die Interviewten aber hervor, dass Qualitätsentwicklung Entscheidungsträger, klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeitenregelungen braucht. Das offene Organisationsmodell kann diesen Anforderungen nicht gerecht werden. Im dritten Modell, dem **natürlichen Organisationsmodell**, scheint die notwendige Verbindung zwischen Spielraum und Gestaltungsfreiheit der MitarbeiterInnen und einem strukturellen Rahmen gegeben (vgl. Engelhardt 1999: 15ff.). Die Organisationsmitglieder werden in ihrer Gesamtpersönlichkeit respektiert und verfügen über ausreichend Entscheidungsfreiräume. Den MitarbeiterInnen wird eine positive Erwartungshaltung entgegengebracht, es bleibt Platz für Spontaneität und Kreativität. Die Hierarchie ist möglichst flach, es gibt aber klare Aufgabenbeschreibungen sowie Zuständigkeitenregelungen. Entscheidungen werden mit den MitarbeiterInnen so weit wie möglich ausgehandelt. Qualitätsentwicklung setzt somit Strukturen voraus, die sich in einem natürlichen Organisationsmodell als lernende Organisation entwickeln können.

Notwendig sind aber nicht nur strukturelle Voraussetzungen sondern ebenso eine bestimmte **Organisationskultur**. Kultur entsteht überall dort, wo Menschen über eine längere Zeit miteinander arbeiten und miteinander leben. Sie ist von Menschen geschaffen, wird weitergegeben und weithin akzeptiert und von nahezu allen geteilt. Kultur bildet ein System oder Muster, das eine Subkultur nicht ausschließt (vgl. von Rosenstiel 2002: 51). Nach von Rosenstiel (2002: 53) gibt es drei verschiedene Elemente einer Unternehmenskultur:

- die verbalen Elemente, wie Geschichten, Mythen, Slogans und Mottos, Sprachregelungen oder Jargons,
- die interaktionalen Elemente, wie Riten und Traditionen, Feiern, Konferenzen oder Tagungen, Beförderungen, die Auswahl der neuen MitarbeiterInnen, Entlassungen oder Kündigungen, Beschwerden, Pensionierungen, Tabus usw.
- sowie die artifiziellen Elemente, wie Statussymbole, Abzeichen, Geschenke, Preise und Urkunden, Plakate und Broschüren, Arbeitsbedingungen, Kleidung und äußere Erscheinung oder auch schriftlich fixierte Systeme (der Lohnfindung, der Einstufung, der Beförderung etc.).

Zu den **kulturellen Werten einer lernenden Organisation** zählen eine hohe Fehlerfreundlichkeit und Offenheit. Die Organisation muss frei von Misstrauen sein, dass die Weitergabe von Wissen langfristig schaden könnte. Der Austausch von Meinungen jenseits des Dienstweges wird begrüßt und die Organisation sieht in der Weiterqualifizierung der MitarbeiterInnen eine förderliche Investition (vgl. von Rosenstiel 2002: 54). Wissen darf nicht als Macht betrachtet werden und aus solchen Beweggründen heraus die Weitergabe hintertrieben oder gestoppt werden. Von dem organisationalen Wissen wird Gebrauch gemacht und Entscheidungsprozesse knüpfen an ihm an. Denn das Festhalten an den alten Erfolgen baut kontraproduktive Lernhemmnisse auf (vgl. Guldenberg/Meyer 2002: 541).

Wie entwickelt sich aber eine Organisation zu einer lernenden Organisation? Will man die strukturellen Voraussetzungen für eine Qualitätsentwicklung in der eigenen Einrichtung schaffen, so kann man sicherlich nicht davon ausgehen, dass das mit einer Analyse der Schwachstellen und der Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen gelingt. Die Strukturen und Kultur einer Einrichtung sind eng an ihre Geschichte und Entwicklung gebunden. Ihre Veränderung und Weiterentwicklung ist ein dynamischer und vielschichtiger Prozess. Methoden und Vorgehensweisen verschiedener Organisationsentwicklungsmodelle versuchen, diese Komplexität zu reduzieren, damit

3.5 Die inneren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

strukturelle Veränderungen einer Organisation und somit ein Entwicklungsprozess möglich werden. Auf solche Organisationsentwicklungsmodelle kann im Rahmen dieser Arbeit nicht explizit eingegangen werden.

Ein Organisationsentwicklungsprozess ist in der Regel keine zwingende Voraussetzung für die Umsetzung eines Qualitätsentwicklungsprozesses. Wenig aussichtsreich ist es, weil demotivierend, erst mit einer Qualitätsentwicklung zu beginnen, wenn die Merkmale einer lernenden Organisation in allen Bereichen erkennbar sind. Aber die Organisation muss sich über ihre Schwachstellen bewusst sein und kritisch damit umgehen und als Ziel verfolgen, die Kennzeichen einer lernenden Organisation zu verwirklichen. Und es ist möglich, ein solches Ziel zu erreichen. Zwar darf man den strukturellen sowie kulturellen Bedingungen in einer Organisation nicht deren orientierungsstiftende Entstehungszeit absprechen, aber gleichfalls sollte man nicht davon ausgehen, dass sie schicksalhaft und fatalistisch zu ertragen sind. Auf der Grundlage der Diagnose der eigenen Schwachstellen und Stärken sind Kurskorrekturen möglich, „wie beispielsweise neue Orientierungsmuster in Begleitung von neuen Signalen und Darstellungsformen, das Durchbrechen von bisher gelebten Routinen oder die Beendigung sinnentleerter Rituale usw.“ (Schreyögg in Grunwald 2004: 247) Die Qualitätsentwicklung ist eine Verfahrensweise, die die Stärken und Schwächen einer Organisation herausstellt und Lernprozesse anregt. Die Entwicklung zu einer lernenden Organisation wird mit einer Qualitätsentwicklung ermöglicht und beschleunigt. Die Voraussetzungen innerhalb einer Organisation müssen also zuvor nicht perfekt und ohne Schwachstellen sein. Einzig folgende Kernelemente sollten als Voraussetzung für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung bereits vor dem Beginn gewährleistet sein:

- klare Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse,
- Verantwortungsträger für Qualitätsentwicklung,
- strukturell abgesicherter Raum für Kommunikation und Reflexion,
- klares Informationssystem für Weitergabe des individuellen Wissens (Entwicklung eines organisationalen Wissens),
- Festschreibung der strukturellen Ziele für die Organisation (wo wollen wir mit unserer Organisation hin?) und
- Hochschätzung der MitarbeiterInnen und Vertrauen in ihre Fähigkeiten, Entscheidungsbefugnisse für den jeweiligen Arbeitsbereich, Handlungsfreiräume.

Die Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen zählt vorrangig zu den Aufgaben der Leitungsebene, die eine zentrale Funktion für einen Qualitätsentwicklungsprozess einnimmt. Die Klärung ihrer Zuständigkeiten sowie den Voraussetzungen innerhalb des Managements erörtert das nächste Kapitel.

3.5.4 Die Leitung und das Management

Unter **Führen** versteht man allgemein die Möglichkeit, dass eine Person auf eine oder andere Personen Einfluss nimmt mit dem Hintergrund, bestimmte Absichten oder Ziele umzusetzen (vgl. Neubauer 1999: 76). Vorhandene Kräfte und Ressourcen sollen auf klar umschriebene Ziele gebündelt und wirkungsvoll eingesetzt werden. Personen werden dafür gewonnen, ihre persönlichen Fähigkeiten in den Dienst der Aufgabe zu stellen (vgl. Müller/Preisig 2004: 76). **Leiten** hingegen ist eine spezielle Form der Führung unter vorgegebenen, formalen Rahmenbedingungen (z.B. eines Arbeitsvertrages) in einer Organisation (vgl. Neubauer 1999: 76). Leitung ist mit einer

bestimmten Funktion verbunden, die für eine Organisation wahrgenommen wird und sich somit nicht auf einzelne Personen sondern auf ein soziales System bezieht (vgl. Müller/Preisig 2004: 77). Qualitätsentwicklung ist Teil der Managementaufgaben in einer Organisation und daher vorrangig in der Verantwortung der Leitungsebene, zu der die Leitungskraft einer Einrichtung wie der Träger zählen. Sie müssen Voraussetzungen schaffen, damit Qualitätsentwicklung erfolgreich umgesetzt werden kann. Bedingung für eine solche Aufgabe ist das **Erfüllen der Managementanforderungen**, die den Besonderheiten einer sozialen Einrichtung gerecht werden.

Management einer sozialen Einrichtung

Die Leitungsebene hat die Existenz der Organisation mit der Umsetzung eines geeigneter Managements zu sichern. Grundlegend sind auch NPOs nach „personellen, sachlichen und institutionellen Managementaspekten zu führen, wobei die allgemein bekannten Gesetzmäßigkeiten zu beachten sind.“ (Horak/Heimerl 2002: 192) Das Management muss aber aufgrund verschiedener Eigenarten der NPOs besonderen Anforderungen gerecht werden und bestimmte Schwerpunkte setzen. Man kann „von erschwerten Bedingungen für das Management einer NPO im Vergleich zu einem gewinnorientierten Unternehmen sprechen.“ (Horak/Heimerl 2002: 192).

Zu diesen Besonderheiten zählen:

- ein komplexes Zielsystem,
- eine besondere Rechtsformen,
- ein großer Stellenwert der Entwicklungsgeschichten,
- sehr unterschiedliche Bedürfnisse der AdressatInnen,
- differenzierte Personalstrukturen (verschiedene Berufsgruppen, ehrenamtliche MitarbeiterInnen, ZDLs, PraktikantInnen etc.) und
- zahlreiche Finanzierungsmöglichkeiten (vgl. Horak/Heimerl 2002: 193f.).

Hinzu kommen die Eigenheiten der Kinder- und Jugendhilfe, ihre rechtlichen Verpflichtungen sowie die Bedingungen im Arbeitsfeld, die eine Lenkung und Steuerung der komplexen Arbeit zusätzlich erschweren. Viele verschiedene Interessensgruppen haben unterschiedliche Ansprüche und Erwartungen an die Organisation. Das Management in einer Kinder- und Jugendhilfeeinrichtung hat einen „permanenten Prozess der Macht- und Interessenausgleichs so geschickt zu moderieren, dass auf der einen Seite nicht kritische Anspruchsgruppen ihre Ressourcenlieferungen an die Organisation einstellen, dass aber auf der anderen Seite nicht andauernde Verhandlungen über die Machtverteilung in der Organisation eine effektive und effiziente Leistungserstellung verunmöglichen.“ (Burla 1989: 91f.) Das Management in einer NPO holt sich seine Legitimation bei allen Anspruchsgruppen nicht mit dem „Gewinn“, sondern bemüht sich bei den verschiedenen Gruppen einzeln um Legitimation (vgl. Burla 1989: 89). Die Ausrichtung der eigenen Leitziele an zum Teil widersprüchlichen Forderungen muss gelingen.

Merchel hat die Managementanforderungen in Einrichtungen der Sozialen Arbeit nach Strukturmerkmalen zusammengefasst (vgl. Merchel 2001: 73). Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht, auf welchen Feldern ganzheitliche Maßnahmen eines Managements notwendig sind. Qualitätsentwicklung ist unter Punkt 7 „Erfolgskontrolle / Effizienz“ eingebettet. Der Bezug zu den anderen Managementbereichen und -aufgaben ist dabei als rückgekoppelter Prozess zu verstehen. Auf der einen Seite erleichtert ein Qualitätsentwicklungsprozess manche Aufgaben anderer Bereiche, wie die öffentliche Darstellung der Einrichtung zur Legitimation, die Bedarfsdefinition aus adressatenbezogener Perspektive oder einen reflektierten Umgang mit der

3.5 Die inneren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

Zielkomplexität. Auf der anderen Seite ermöglichen aber die Managementaufgaben der anderen Bereiche erst eine Qualitätsentwicklung.

Strukturmerkmal	Managementanforderungen in Einrichtungen Sozialer Arbeit
1. Hauptzweck	<ul style="list-style-type: none"> - Reflektierter Umgang mit Zielkomplexität - Verkoppelung der Sachziele mit den Finanzierungsmodalitäten - Kombination von Fachkompetenz und betriebswirtschaftlicher Formalkompetenz
2. Bedarfsdeckung / Kunden	<ul style="list-style-type: none"> - Beobachtung der Bedarfsentwicklung - Differenzierung zwischen (kommunalpolitischer) Bedarfsdefinition und tatsächlicher Bedarfsentwicklung aus adressatenbezogener Perspektive
3. Steuerung der Organisationsentscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> - Beobachtung und Beeinflussung des politisch-sozialen Umfeldes - Versuch politischer Einflussnahme - Beteiligung an Sozialplanung und Jugendplanung - Berücksichtigung von sozialen Bedürfnissen, Werten und Traditionen
4. Produzierte Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> - Verankerung der Mehrdimensionalität der Leistungen in der internen und externen Legitimation
5. Finanzmittel	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenfügen der unterschiedlichen Finanzierungsmodalitäten zu einer Gesamtfinanzierung - öffentliche Darstellung der Einrichtung zum Zweck der Legitimation und des Erreichens von Spenden - Ansprechen von Mitgliedern als Finanzgebern (Mitgliedsbeiträge, Spenden) - Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessenträger und der daraus resultierenden Finanzierungsquellen
6. Faktor Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Pflege und Fortbildung der ehrenamtlich Mitwirkenden - Förderung der Kooperation zwischen ehrenamtlichen / hauptamtlichen MitarbeiterInnen - Umgang mit ehrenamtlichen Leitungsorganen
7. Erfolgskontrolle / Effizienz	<ul style="list-style-type: none"> - Installierung eines sinnvollen Systems des Qualitätsmanagements, der Qualitätsentwicklung

Qualitätsentwicklung ist eine Managementaufgabe, die nicht losgelöst von anderen Verantwortungsbereichen der Leitungsebene verstanden werden darf. Die verschiedenen Sektoren beeinflussen und bedingen sich gegenseitig. Qualitätsentwicklung fordert eine **umfassende Managementorientierung** in der Einrichtung, die mittels ganzheitlicher Aufgaben und Vorgehensweisen steuert und lenkt. Dabei muss ein **effektives Management die Besonderheiten der sozialen Arbeitsfelder berücksichtigen und damit umgehen können**. Es trifft auf dieselben Voraussetzungen wie die Qualitätsentwicklung im Feld der Kinder- und Jugendhilfe. Management in sozialen Einrichtungen kennzeichnet neben klaren Zuständigkeiten und Aufgaben ebenso eine Prozesshaftigkeit, Zielorientierung sowie Kommunikation. Auf Leitungsebene sollte man von dem Gedanken Abstand nehmen, mit einem Methodenkatalog oder Managementsystem klare und vorhersehbare Resultate garantieren zu wollen (vgl. Schreiber 2001: 83).

3.5 Die inneren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

Das Managementverständnis wird auf Leitungsebene wahrgenommen, zu der die Leitung in der Einrichtung und der Träger zählen. Ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung erläutern die folgenden Ausführungen.

Verantwortung der Leitung

Qualitätsentwicklung liegt als Managementaufgabe vorrangig im Verantwortungsbereich der Leitung einer Einrichtung. Das Thema hat eine immense strategische Bedeutung für die Organisation, so dass die Leitung folgende grundlegende Aufgaben für die Qualitätsentwicklung übernehmen muss:

- Schaffung und Aufrechterhaltung eines entwicklungs- und lernförderlichen Klimas,
- Engagement für Qualität, persönliches Vorbild für die MitarbeiterInnen,
- Anerkennung der Bedeutung des Personals für die Qualität der Einrichtung,
- Würdigung und Förderung der Qualitätsbemühungen,
- Gewährleistung der Kontinuität der Qualitätsentwicklung,
- Kontrolle über das Qualitätsentwicklungssystem,
- Koordination des Informationssystems,
- Koordination der Beteiligungsmöglichkeiten,
- fachliche Anregung und Beratung der Organisationsmitglieder bezüglich methodischer Fragen der Qualitätsentwicklung in der Einrichtung,
- Sicherstellung zeitlicher Ressourcen,
- Sicherstellung des Raums für Austausch und Diskussionszusammenhänge ermöglichen,
- Auswahl eines/r Qualitätsbeauftragten.

Die Leitung ist Vorbild, muss Motivation in ihrer Einrichtung schaffen und erhalten und hat für alle Schritte in den einzelnen Phasen eines Ablaufes die Dienst- sowie Fachaufsicht. Zumeist wird es ihre primäre Aufgabe sein, den Qualitätsentwicklungsprozess in einer Einrichtung zu initiieren. **Die Leitung übernimmt folglich eine Schlüsselfunktion für Qualitätsentwicklung.** Ohne eine Wahrnehmung ihrer Aufgaben kann jene nicht erfolgreich umgesetzt werden. Ihre bedeutende Rolle darf die Leitung - auch wenn die die Funktion einer/s Qualitätsbeauftragten vorhanden ist - „weder proklamatorisch noch in den faktischen Handlungsvollzügen in Zweifel ziehen.“ (Merchel 2004: 163) Die Hervorhebung der Verantwortung der Leitung soll aber nicht dazu führen, dass Qualitätsentwicklung zu einem top-down Prozess wird, also zu einem Prozess, der von der oberen Leitungsebene auf die MitarbeiterInnen lediglich übertragen wird. **Denn Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement sind zwar zentrale Leitungsaufgaben, werden aber nicht von einzelnen Abteilungen oder Personen, sondern von der gesamten Einrichtung umgesetzt.** In den entscheidenden Fragen und Arbeitsschritten der einzelnen Phasen des zirkulären Ablaufmodells sind die MitarbeiterInnen die ausschlaggebenden Akteure. Aber es bedarf der Funktion eines Entscheidungsträgers, der den Überblick behält und koordinative Arbeiten übernimmt. Die Leitung hat daher klare **Verantwortungen zuzuteilen, zu koordinieren und zu kontrollieren.** Der Erfolg eines Qualitätsentwicklungsprozesses ist wesentlich von der Wahrnehmung dieser Rolle durch die Leitung abhängig (vgl. Majewski/Seyband 2002: 81).

Angeichts der Bedeutung der Leitung für die Qualitätsentwicklung verwundert es, dass ihre Aufgaben für Qualitätsentwicklung in den Befragungen zumeist nicht sehr ausführlich geschildert und der/dem Qualitätsbeauftragten mehr Aufgaben zugeschrieben werden. Noch anschaulicher legen die Ergebnisse der Studie dar, dass der Träger, als Teil der Leitungsebene, anscheinend häufig einen geringen Teil zu einem Qualitätsentwicklungsprozess beiträgt. Dass das zu einem Scheitern der Qualitätsentwicklung beitragen kann, zeigt der folgende Abschnitt.

Verantwortung des Trägers

Die Auswertung der Interviews der Studie belegen, dass der Träger einer Einrichtung für Qualitätsentwicklung eine untergeordnete Rolle spielt und das vor allem dann, wenn die personellen Verflechtungen zwischen Einrichtung und Träger spürbar werden (also vorrangig bei kleinen Trägern). Kenntnisse und Informationen über den Träger, seine Aufgaben und Verantwortungsbereiche für Qualitätsentwicklung als auch Einschätzungen zu dessen Erwartungen und Wünschen fehlen in den Einrichtungen, insbesondere auf Seiten der Mitarbeiterschaft.

Die Träger in den sozialen Arbeitsfeldern sind meist **gemeinnützige Vereine**, die von **ehrenamtlichen Vorständen** geführt werden. Der Vorstand beruft - je nach Größe des Trägers - einen Geschäftsführer und besetzt entsprechende Funktionen, um seine Aufgaben zu erfüllen. Die Aufgaben eines Vorstandes lassen sich wie folgt beschreiben:

- klare Ziele festlegen,
- Prioritäten setzen,
- Grundsatzentscheidungen zur Ressourcenbeschaffung (Personal, Finanzen) treffen,
- hauptamtliche MitarbeiterInnen, insbesondere GeschäftsführerIn einstellen und
- die eigene Arbeit organisieren (vgl. Langnickel/Gabler 1997: 13).

Als Leitungsorgan übernimmt der Träger ebenso wie die Einrichtungsleitung Aufgaben des Managements und trägt für die Ziele des Vereins, den Prioritäten sowie für die strategische Planung Verantwortung. Er gestaltet die Kooperation zwischen Vorstand und Geschäftsführung bzw. hauptamtlicher MitarbeiterInnen und organisiert die eigene Arbeit insbesondere für die Entwicklung einer konstruktiven Vorstands- und Sitzungskultur (vgl. Langnickel/Gabler 1997: 14). Die Vorstandsarbeit entscheidet aufgrund dieser Verantwortungsbereiche und Aufgaben über eine positive wie negative Entwicklung des gesamten Trägers. Infolge der **nachhaltigen Aufgaben eines Vorstandes**, müssen Weiterentwicklungsmaßnahmen nicht nur die Einrichtungen sondern zugleich die Vorstandsarbeit selbst betreffen. Zunehmend haben sich ehrenamtliche Vorstände Gedanken über Kosten, Qualität und Effektivität eines Trägers zu machen, sie zögern aber, die gleichen Gedanken auf die eigene Vorstandsarbeit zu übertragen (vgl. Langnickel 1999: 189). Zur **Weiterentwicklung der eigenen Trägerarbeit** sind die Vorstandsmitglieder gezwungen, sich für Lern- und Qualifizierungsprozesse zu öffnen. Die ehrenamtlichen Führungskräfte von dem Gedanken Abschied nehmen, dass sie bereits per se die Qualifikation zur Ausübung eines solchen Amtes besitzen (...).“ (Langnickel 1999: 188) Gerade weil die ehrenamtlichen Vorstände oft selbst Mitglieder des Vereins sind und es an Zeit und Fachlichkeit fehlt, um der wachsenden Komplexität eines Managements für den sozialen Bereich gerecht zu werden, sind Weiterqualifizierungsprozesse unerlässlich. Der Vorstand muss sich zu einem Team entwickeln, um Kompetenzen und Potentiale der Einzelnen zu wecken und gemeinsam nutzen zu können. Erst das gegenseitige Vertrauen, das Ergänzen in den Stärken und Schwächen und das Verfolgen gemeinsamer Ziele ermöglichen eine erfolgreiche Vorstandsarbeit. Vorrangig soll dem Vorsitzenden sein Einfluss auf die Vorstandsarbeit, das Vorstandsklima sowie auf die Vorstandskultur bewusst sein. Eine klare Aufgabenteilung, Zuständigkeitenregelungen sowie festgelegte Verantwortungsbereiche ermöglichen eine reibungslosere Vorstandsarbeit (vgl. Langnickel 1999: 183ff.).

Die Verantwortung hat der Träger aber nicht nur für seine eigene Weiterentwicklung sondern zugleich für seine Einrichtungen. Als logische Konsequenz einer ganzheitlichen Managementorientierung muss der Träger in den Qualitätsentwicklungsprozess einer Einrichtung eingebunden sein und seine Verantwortung und seinen Einfluss darauf

bewusst wahrnehmen. **Qualitätsentwicklung als Teil des Managements kann ohne Einbeziehung des Trägers von einer Einrichtung nicht dauerhaft sichergestellt werden.** Bemühungen um Qualitätsverbesserungen müssen in einer Organisation auch in der Leitungsebene wirken und dort beginnen. Anlässlich der notwendigen Zusammenarbeit und den Verflechtungen zwischen Einrichtung und Träger reicht es nicht aus, allein die Leitung als „oben“ zu begreifen. Der Träger übernimmt Vorbildfunktion und ist dafür verantwortlich, in den Einrichtungen geeignete finanzielle, personelle wie strukturelle Ressourcen bereitzustellen.

Wie die Befragung deutlich zeigt, muss der Träger ein Gleichgewicht zwischen Vertrauen in die Arbeit seiner Einrichtungen und Kontrolle und Anleitung zur Qualitätsentwicklung finden. Er darf weder zu prüfend in den Ablauf der Qualitätsentwicklung eingreifen und die Entscheidungsfreiräume der Fachkräfte beschränken, noch sich aus seiner Verantwortung zurückziehen. Erschwert wird Qualitätsentwicklung dann, wenn man wie in HPT5 den Eindruck gewinnt, dass der Träger übergreifend ein Qualitätsmanagementsystem in den Einrichtungen etabliert hat, dessen Weiterentwicklung auf Verfahrensanweisungen seiner Seite beruht.

Qualitätsstandards für die Trägerarbeit sind aus dem vierjährigen Projekt im Rahmen der „Nationalen Qualitätsinitiative im System der Tageseinrichtungen für Kinder“ entstanden und in einem Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen festgehalten. Das Projekt wurde 1999 vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) einem länder- und trägerübergreifenden Forschungsverbund übertragen. Neben dem BMFSFJ beteiligten sich zehn Bundesländer, die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege, der Deutsche Städtetag, Landesjugendämter sowie die Kommunen an dem Forschungsvorhaben. Der Forschungsverbund besteht aus fünf Teilprojekten, die sich mit einem jeweils anderen Schwerpunkt befassen: Die Projekte I und II entwickeln Qualitätskriterien für die Arbeit mit 0- bis 6-jährigen Kindern, Projekt III für die Arbeit mit Schulkindern, Projekt IV für die Arbeit nach dem Situationsansatz und Projekt V für die Arbeit der Träger von Tageseinrichtungen. In allen Teilprojekten werden Verfahren und Instrumente zur internen und externen Evaluation erarbeitet und erprobt (vgl. Fthenakis/Hanssen/Oberhuemer/Schreyer 2003.) Die **Qualitätsstandards zur Beurteilung der Trägerarbeit** aus Projekt V sind in folgende Oberpunkte gegliedert:

- Organisations- und Dienstleistungsorientierung,
- Konzeption und Konzeptionsentwicklung,
- Qualitätsmanagement,
- Personalmanagement,
- Finanzmanagement,
- Familienorientierung und Elternbeteiligung,
- Gemeinwesenorientierte Vernetzung und Kooperation,
- Bedarfsermittlung und Angebotsplanung,
- Öffentlichkeitsarbeit sowie
- Bau- und Sachausstattung.

Jeder Oberpunkt wird ausführlich definiert sowie seine Bedeutung für die Trägerarbeit herausgearbeitet. Die Qualitätsziele und die Aufgaben des Trägers diesbezüglich werden konkret beschrieben. Die Qualitätsstandards können als Grundlage einer Selbstevaluation der Trägerarbeit dienen (vgl. Fthenakis/Hanssen/Oberhuemer/Schreyer 2003). Für die Dimension 3 „Qualitätsmanagement“ werden dem Träger zehn Aufgaben zugeschrieben, die sich zum einen auf die eigene Verpflichtung zur Weiterentwicklung beziehen. Zum anderen wird gefordert, dass der Träger für die Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen bestimmte Aufgaben übernimmt. Solch beschriebene Tätigkeitsbereiche übertragen dem Träger aber eine zu kontrollierende

Funktion in dem Qualitätsentwicklungsprozess der Einrichtung, so dass das Gleichgewicht zwischen aktiver Einbeziehung und Gewährung des Freiraums für die Einrichtung gestört wird. Die folgende Auflistung setzt sich daher aus den Punkten eins bis fünf des Qualitätskataloges zusammen (vgl. Fthenakis/Hanssen/Oberhuemer/Schreyer 2003: 38f.) sowie aus den Punkten sechs bis zehn, die in abgeänderter Form im Rahmen der vorliegenden Ausführungen entwickelt wurden. Daraus ergeben sich folgende **zehn Aufgaben für den Träger**:

1. Der Träger verfügt über ein Konzept von Qualitätsmanagement für den Trägerbereich.
2. Qualitätsgrundsätze und -ziele der Trägerarbeit werden in Zusammenarbeit mit den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vereinbart.
3. Der Träger sorgt für verbindliche Qualitätsstandards für die verschiedenen Bereiche der Trägerarbeit.
4. Der Träger sorgt für die Überprüfung der vereinbarten Qualitätsziele im Trägerbereich.
5. Verfahren der Qualitätsverbesserung werden als feste Bestandteile in die Trägerarbeit einbezogen.
6. Der Träger ist verantwortlich dafür, dass in den Einrichtungen Qualitätsentwicklung umgesetzt wird. Bei der Auswahl des Konzeptes unterstützt und berät er die Einrichtung.
7. Der Träger achtet darauf, dass die Qualitätsgrundsätze und -ziele der Einrichtung anschlussfähig an die eigene Qualitätspolitik sind.
8. Der Träger berät und unterstützt die Einrichtung bei der Erarbeitung der Qualitätsstandards.
9. Der Träger achtet darauf, dass der Qualitätsentwicklungsprozess der Einrichtung übersichtlich, anschaulich sowie vollständig dokumentiert ist und die Dokumentationen in ein Informationssystem eingebunden sind.
10. Der Träger ist verantwortlich dafür, dass Verfahren der Qualitätsverbesserung fester Bestandteil der Einrichtungsarbeit sind.

Die Verwirklichung der Aufgaben stellt sicherlich für viele Träger eine große Herausforderung dar. Nicht immer müssen alle Verantwortungsbereiche vollständig erfüllt werden. Abhängig ist das von der Größe des Trägers, von der Anzahl der MitarbeiterInnen sowie von den Qualitätsentwicklungsprozessen selbst. Wenig aussichtsreich ist es aber in fast allen Fällen, wenn der Träger für jede seiner Einrichtungen ein übergreifendes Qualitätsentwicklungskonzept entwirft und vorgibt. Denn die Individualität sowie die Handlungsspielräume für die MitarbeiterInnen sind, wie in den Ausführungen der letzten Kapitel erkennbar wurde, grundlegende Voraussetzungen für erfolgreiche Qualitätsentwicklung. **Der Träger übernimmt die Funktion eines Verantwortungsträgers, der nicht zwingend an allen Entwicklungsschritten beteiligt sein muss. Er begleitet und unterstützt die Einrichtung wie auch in anderen Arbeitsbereichen und entwickelt seine eigene Arbeit qualitativ weiter.** Für eine solche Beratung braucht es einen regen Austausch und eine gelungene Kooperation zwischen Träger und Einrichtung, den sich viele befragte Fachkräfte in den Einrichtungen unabhängig von der Qualitätsentwicklung häufiger und intensiver gewünscht haben. Qualitätsentwicklung kann eine Möglichkeit sein, den Kontakt zwischen Träger und Einrichtung zielgerichtet und systematisch zu beleben.

Die notwendigen Voraussetzungen innerhalb der Einrichtung zeigen, dass der Erfolg oder Misserfolg eines Qualitätsentwicklungsprozesses in vielen Aspekten von der Einrichtung und ihrem Träger selbst abhängt. Qualitätsentwicklung kann aber nicht, wie Kapitel 1 klar herausgestellt hat, ohne die äußeren Rahmenbedingungen der Kinder- und Jugendhilfe verstanden werden. Ebenso in dem Maße, wie das Arbeitsfeld von den Veränderungen der Rahmenbedingungen abhängig ist, ist es auch jeder Qualitätsentwicklungsprozess in einer Einrichtung.

3.6 Die äußeren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

Der Einfluss der äußeren sozialpolitischen Rahmenbedingungen auf Qualitätsentwicklung in einer Einrichtung wird von den Teilnehmern der Studie in geringem Ausmaß beschrieben. Weder die Umfeldakteure noch gesetzliche oder kooperative Voraussetzungen nehmen die Befragten in einer Verantwortung für Qualitätsentwicklung wahr. Die folgenden Erläuterungen stellen dar, dass Qualitätsentwicklung kein isolierter Vorgang ist und auf welche Art und Weise sie von den äußeren Rahmenbedingungen beeinflusst wird. Notwendiger Veränderungsbedarf wird hervorgehoben. Neben dem Finanzierungssystem und den Aufgaben der Organe der Kinder- und Jugendhilfe werden geeignete Kooperationsformen sowie Ausbildung und wissenschaftliche Grundlagen analysiert.

3.6.1 Das Finanzierungssystem der Kinder- und Jugendhilfe

Die Darstellung des Erbringungskontextes der Kinder- und Jugendhilfe in Kapitel 1 hat gezeigt, dass die Finanzierung im sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis nicht vorrangig von den AdressatInnen der sozialen Dienstleistung, sondern von einem öffentlichen Kostenträger auf der Grundlage von Rechtsansprüchen geleistet wird. Das System einer Finanzierung regelt, auf welcher Basis und unter welchen Voraussetzungen die öffentliche Seite die Leistungen der freien oder privat-gewerblichen Träger der Kinder- und Jugendhilfe finanzieren. Die Finanzierungssysteme der Kinder- und Jugendhilfe sind teilweise sehr unterschiedlich und können kaum verallgemeinert werden. Jedes fünfte Jugendamt in der Studie „Jugendhilfe und sozialer Wandel“ gab an, drei oder mehr unterschiedliche Finanzierungsprinzipien etwa im Bereich der Hilfen zur Erziehung anzuwenden (vgl. van Santen u.a.: 2003: 125ff.). Die Form der Finanzierung wird oft und immer wieder diskutiert und Verbesserungen angestrebt. Solche Überlegungen beinhalten nicht ausschließlich, das Ziel der öffentlichen Einsparungen zu erreichen. Die Finanzierung der Kinder- und Jugendhilfe muss zu den Eigenheiten des Arbeitsfelds passen und *sowohl* ein Kostenbewusstsein *als auch* die fachlichen Aspekte fördern. Ein Finanzierungssystem hat nachhaltige Auswirkungen auf die gesamte Arbeit in einer Einrichtung. Die Bedingungen, die die öffentliche Seite stellt und von deren Erfüllung eine Finanzierung der Einrichtung abhängt, können Qualitätsentwicklung verlangen, begünstigen oder ihre Verweigerung sanktionieren. Im Idealfall ermöglicht eine Finanzierungsform:

- qualitätsorientierte Arbeit,
- Sicherung fachlicher Standards,
- Kostenbewusstsein,
- wirtschaftliches Handeln,

3.6 Die äußeren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

- Transparenz,
- Bedarfsorientierung,
- Wahl- und Entscheidungsmöglichkeiten für AdressatInnen sowie
- Planungssicherheit (vgl. Freier 1997: 83ff.).

In den letzten Jahren wird die Gewährleistung von öffentlichen Finanzmitteln von dem Selbstkostendeckungsprinzip auf Kontrakte zwischen öffentlichen und freien Trägern umgestellt. Das **Kontraktmanagement** ist ein Steuerungs- und Planungsinstrument, bei dem zwischen der Ebene des Kostenträgers und der operativen Ebene der Dienstleistungsproduktion Ziele vereinbart und Absprachen über die zu erbringende Leistung getroffen werden. Verhandelt wird gleichfalls über die zur Verfügung gestellten Ressourcen und die Art, wie über das Ergebnis der Dienstleistung Bericht erstattet wird (vgl. Schubert 2005: 43). Rechtliche Rahmenbedingungen für solche Kontrakte in stationären und teilstationären Einrichtungen und zum Teil auch ambulanten Einrichtungen sind die §§ 78a ff. SGB VIII, die 1999 in Kraft traten. Daneben werden nach dem Neuen Steuerungsmodell, das in seinen Kernelementen in Kapitel 1 erläutert wird, ebenfalls Kontrakte zwischen der Kommune und dem Anbieter der Leistung angestrebt. Analysiert man diese beiden Grundlagen der Finanzierung, zeigt sich aber, dass das Ziel einer Effektivierung und Effizienz in der Kinder- und Jugendhilfe weitestgehend verfehlt wird. Beide Verfahren verhindern eine Erfüllung der eigentlichen Aufgaben eines Finanzierungssystems.

Kontrakte nach dem Neuen Steuerungsmodell

Das Kontraktmanagement nach dem Neuen Steuerungsmodell (NSM) scheitert an der **mangelnden Berücksichtigung fachlicher Aspekte**. Kinder- und Jugendhilfeorganisationen sind nach dem Verständnis des NSM „Maschinen, die einen Input (problembelastete Kinder und Jugendliche) mittels einer Technik (sozialpädagogische Methoden) in einen gewünschten Output (problementlastete Kinder und Jugendliche) gemäß den ökonomischen Kriterien von Effizienz und Effektivität umwandeln.“ (Klatetzki 1998: 63) Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe lassen sich aufgrund ihrer Merkmale nicht als quantifizierbare Produkte mit entsprechender Bezahlung beschreiben. Als Verhandlungsgrundlage dienen nach dem NSM Kennziffern, denen man die Dienstleistung unter Verlust markanter Kennzeichen zuordnen muss. Produktbeschreibungen drängen auf Verallgemeinerungen und werden den Leitziele, der Konzeption und dem signifikanten Angebote einer Einrichtung nicht gerecht. Ergebnis sind Kontrakte, die dem Sinn von Aushandlungsprozessen, nämlich für vorab festgelegte spezifische Leistungen einen entsprechenden Preis zu verhandeln, widersprechen. Des Weiteren überfordert die **Aufgabe der Zielvereinbarung** bei der Aushandlung der Kontrakte häufig die beteiligten Verhandlungspartner. Die grundlegende Bedeutung der Ausarbeitung eines differenzierten Zielsystems geht aus diesen Gründen verloren und Ressourcen werden dann wieder auf dem herkömmlichen Weg an die Leistungserbringer zugeteilt. Kontrakte sind aber unproduktiv, wenn sie nicht zukunfts- und zielorientiert vereinbart werden (vgl. Schubert 2005: 43f.). Kontrakte nach dem NSM sollen möglichst verbindenden und zuverlässigen Charakter haben. „De facto wird die Politik kein Interesse haben, den eigenen Handlungsspielraum zu sehr durch allzu präzise Ziele und Produktdefinitionen einengen zu lassen. Im Zweifel wird es immer noch genügend Spielraum für tagespolitische Interventionen geben müssen.“ (Meinhold/Matul 2003: 78). Kontrakte nach den Prinzipien des Neuen Steuerungsmodells sind für soziale Arbeitsfelder daher nicht geeignet, da sie weder einen spezifischen noch verbindlichen Charakter entwickeln können.

Entgeltvereinbarungen nach §§ 78a ff. SGB VIII

Eine Entgeltvereinbarung in Form eines Kontraktes zwischen dem öffentlichen Träger und der Kinder- und Jugendhilfeeinrichtung besteht nach den gesetzlichen Vorgaben aus drei Elementen: der Leistungsvereinbarung, der Entgeltvereinbarung sowie der Qualitätsentwicklungsvereinbarung. Die **Leistungsvereinbarung** enthält wesentliche Leistungsmerkmale der Einrichtung, wie die Ziele und Qualität des Angebotes, den zu betreuenden Personenkreis, die Ausstattung oder die Qualifikation des Personals. Der **Entgeltvereinbarung** zugrunde liegt die Leistungs- und die Qualitätsentwicklungsvereinbarung. Die Entgelte werden einrichtungsspezifisch für einen zukünftigen Zeitraum vereinbart. Grundlage der Festlegung des Entgeltes sind die Kosten, die notwendig sind, die nachgefragten Leistungen wirtschaftlich und effizient zu erbringen. Dazu zählen Personalkosten, Sachkosten und investive Folgekosten. Nach der **Qualitätsentwicklungsvereinbarung** steht die Einrichtung in der Verpflichtung, die Qualität der von ihr angebotenen Leistungen stets sicherzustellen und weiterzuentwickeln. Davon darf sich der Kostenträger überzeugen und die Qualitätserbringung überprüfen (vgl. Burghoff/Sommer/Sträter 1999: 26ff.).

Die §§ 78a ff. SGB VIII sollten im Zuge von finanziell notwendigen Kürzungen auf kommunaler Ebene Qualitätsverluste in der Kinder- und Jugendhilfe vermeiden und begrenzen (vgl. Gerull 2000b: 262), indem sie die Qualität der Leistungen als Grundlage der Entgeltvereinbarung definieren. Der Gedanke des Gesetzgebers, die Leistung sowie die Qualität als Ausgangspunkt für die Verhandlungen um ein Entgelt zu betrachten, konnte sich aber in der praktischen Umsetzung kaum durchsetzen. „Die hinter den §§78a ff. SGB VIII stehende vertragliche Konzeption wird (...) in ihrer Tiefe häufig nicht hinreichend verstanden. Viel zu häufig wird noch damit begonnen, zunächst über ‘Kosten’ zu verhandeln.“ (Gottlieb 2004: 2) In zahlreichen Bereichen wird in der Art und Weise verfahren, wie bisher und die Umstellung des Selbstkostendeckungsprinzips auf ein prospektives Entgelt, das auf Zielsetzungen und Leistungen beruht, nur formal vollzogen. Gelegentlich finden pauschale Fortschreibungen der Entgeltvereinbarungen statt, ohne die Leistung oder die Entgeltkalkulation näher zu hinterfragen. Sowohl die öffentlichen als auch die freien Träger scheinen sich mit diesem Vorgehen arrangiert zu haben. Der Gesetzgeber wollte einen Perspektivwechsel vornehmen, in der Praxis ist ein solcher aber nur verhalten zu spüren (Gottlieb 2004: 1/5). Weder Landesrahmenverträgen noch den vor Ort zu schließenden Verträgen ist es gelungen, die neue Verhandlungskultur gedanklich wirklich überzeugend durchzusetzen. Das liegt vor allem an den fehlenden Strukturen, um zunächst über die fachliche Frage der Leistungen zu entscheiden und dann erst die Frage des Entgeltes zu erörtern (vgl. Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfen 2003: 62). Die Leistungs- sowie Entgeltvereinbarungen können ihre Wirkung infolge dieser Widrigkeiten nicht entfalten. Vor allem aber spielt die Qualitätsentwicklungsvereinbarung eine untergeordnete Rolle und – wie die Studie belegt – schlimmer noch, sie spielt in den Verhandlungen gar keine. Sie kann die Funktion, die ihr der Gesetzgeber angetragen hat, nicht erfüllen.

Eigentlich soll die **Qualitätsentwicklungsbeschreibung**, die der Qualitätsvereinbarung zugrunde liegt, in den Verhandlungen transparent aufzeigen, wie die Einrichtung die Qualität ihrer Leistungen gewährleistet und weiterentwickelt. Neben der Leistungsbeschreibung ist sie die Grundlage für eine Entgeltvereinbarung. Die Höhe der Finanzierung hängt in diesem Sinne davon ab, inwieweit eine Einrichtung sicherstellen kann, ihre eigene sozialpädagogische Arbeit weiterzuentwickeln. Für die Entgelt- sowie Leistungsvereinbarung sieht das Gesetz bestimmte Inhalte vor. Für die Qualitätsentwicklungsvereinbarung sucht man solche Vorgaben vergeblich. Der

3.6 Die äußeren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

Gesetzgeber nahm bewusst davon Abstand, die Inhalte einer Qualitätsentwicklungsvereinbarung allgemein festzulegen oder vorzuschreiben, um dem Charakter der sozialpädagogischen Qualität sowie einer sozialpädagogischen Qualitätsentwicklung gerecht zu werden. Die gesetzliche Forderung nach Qualitätsentwicklung löste zwar einen großen Ressourceneinsatz aus, wie unzählige Gremien, die sich mit Rahmenverträgen, Leistungsbeschreibungen, Qualitätskonzeptionen, Handbücher und dergleichen beschäftigen sowie die Qualitätsbemühungen der Einrichtungen belegen (vgl. Gerull 2000a: 262). In eine wirkungsvolle Qualitätsentwicklungsbeschreibung scheint ein solcher Einsatz allerdings bisher nicht zu münden.

In einer **Studie des Bundesministeriums** für Familien, Senioren, Frauen und Jugend wurden abgeschlossene Vereinbarungen nach §§78a ff. SGB VIII zwischen der öffentlichen und der freien Seite bezogen auf ihre Inhalte analysiert. Als Ergebnis kann man zusammenfassen, dass die Zuordnung inhaltlicher Aspekte zwischen Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarung willkürlich vollzogen wird. Zwischen Leistungsvereinbarung und Qualitätsentwicklungsvereinbarung besteht kein Zusammenhang. Mit den letzteren haben die Verhandlungspartner darüber hinaus die größten Schwierigkeiten. Sie weisen im Vergleich die größten Unterschiede auf, sind zu abstrakt und theoretisch formuliert. Die Verfahren oder Methoden, die zur Qualitätsentwicklung sowie zur Verbesserung zum Einsatz kommen, fehlen ganz oder werden nur rudimentär beschrieben (vgl. Münder/Tammen 2003: 36ff./54ff).

Die **Rahmenverträge** nach § 78f SGB VIII, die in den Bundesländern zwischen den kommunalen Spitzenverbänden sowie den Verbänden der Träger der Freien Jugendhilfe abgeschlossen werden, haben unter anderem die Aufgabe, die Inhalte der Qualitätsentwicklungsvereinbarung näher zu beschreiben. Die Dimensionen einer Qualitätsentwicklung sollen hier festgelegt werden (vgl. Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfen 2003: 43). Aber auch den Regelungen in den Rahmenverträgen gelingt es nicht, der Qualitätsentwicklungsvereinbarung den notwendigen Stellenwert einzuräumen. Denn in den Rahmenverträgen wird in der Regel zu wenig unterschieden, welche Instrumente tatsächlich der Weiterentwicklung der Qualität in den Einrichtungen und welche ihrer Gewährleistung dienen. Nur wenige Rahmenverträge bemühen sich überhaupt den Begriff der Qualität näher zu beschreiben. Dabei kommen unterschiedliche und zum Teil sich widersprechende Aspekte hervor, je nachdem, an welche Definition man sich angelehnt hat. Regelmäßig wird in den Rahmenverträgen die Dreiteilung nach Donabedian (vgl. 1.5.1.1) aufgenommen, nur in Nordrhein-Westfalen hat man sich von der Dreiteilung gelöst und verlangt stattdessen die Beschreibung von Schlüsselprozessen und Merkmalen (vgl. Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfen 2003: 68ff.). **Schiedsstellen**, die nach § 78g SGB VIII nach Antrag einer Verhandlungspartei über Gegenstände entscheidet, über die keine Einigung erzielt worden ist, haben nie Konflikte über Qualitätsentwicklungsvereinbarung zu lösen, sondern meist über Entgeltverhandlung (vgl. Gottlieb 2004: 2).

Weitere Studien belegen die Ergebnisse der Befragung: Das Ziel einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung durch die Umstellung auf ein neues Finanzierungssystem scheint nicht gelungen, die Qualitätsentwicklungsvereinbarung ist ein unnützes Instrument (vgl. van Santen u.a.: 2003: 125ff.). Vereinbart wird häufig lediglich, *das* Qualitätsentwicklung in einer Einrichtung betrieben wird (vgl. Gottlieb 2004: 6), auf welche Art und Weise fehlt jedoch in der Beschreibung. **Die Qualitätsentwicklungsvereinbarung besitzt keine fachliche oder finanzielle Tragweite. Das Kontraktmanagement in der Kinder- und Jugendhilfe hat seine**

Ziele nicht erreicht. Die Idee der §§78a ff. SGB VIII setzt keine Impulse und verhilft der Qualitätsentwicklung zu keinem bedeutenden Stellenwert.

Zweifel, ob es infolge der Schwierigkeiten überhaupt möglich ist, eine Qualitätsentwicklungsvereinbarung im Sinne der gesetzgeberischen Vorstellung abzuschließen (vgl. Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfen 2003: 87), scheinen noch verfrüht, da man den Eindruck gewinnt, dass der Rahmen der Möglichkeiten dafür noch nicht ausgeschöpft wurde. Es müssen Voraussetzungen geschaffen werden, damit die gesetzlichen Vorgaben vollständig umgesetzt werden und zum Tragen kommen. Den Vereinbarungen über Qualitätsentwicklung liegt die Qualitätsbeschreibung zugrunde, die einen Aushandlungsprozess darüber ermöglichen soll. Der erste Ansatz zur Lösung des Problems ist folglich, den Stellenwert der Qualitätsentwicklungsbeschreibung zu erhöhen. Für die öffentliche Seite ist sie ein Instrument zur Kontrolle über die Leistungen der Einrichtungen und eine Absicherung, dass die Angebote über eine hohe Qualität verfügen. Die Qualitätsentwicklungsbeschreibung wird aber - wie auch in der Befragung deutlich wird - keineswegs zu diesem Zwecke eingesetzt. Es ist daher notwendig, zunächst dieses Instrument auszubauen und zu erweitern.

Entwurf einer Leistungs- sowie Qualitätsentwicklungsbeschreibung

Bei einem Entwurf einer Leistungs- sowie Qualitätsentwicklungsbeschreibung müssen einige Aspekte, die vor allem in der gegenwärtigen Praxis für Schwierigkeiten sorgen, verändert werden. Bei den Leistungs- sowie Qualitätsentwicklungsbeschreibungen bestehen, wie etwa im bayerischen Rahmenvertrag, zu häufig Vermischungen zwischen der Beschreibung des Ist-Standes und seiner Weiterentwicklung. Es braucht eine **klare Trennung** der zwei Schritte der Leistungs- sowie Qualitätsentwicklungsbeschreibung. Von Qualitätsentwicklung kann man ausschließlich dann sprechen, wenn sie auf die Verbesserung des Kerns der Sozialen Arbeit abzielt (vgl. 3.2). Somit bezieht sich eine transparente Qualitätsentwicklungsbeschreibung lediglich auf die Weiterentwicklung der Kernprozesse. Andere Qualitätsbemühungen bezogen auf strukturelle Voraussetzungen, wie etwa in Qualitätsentwicklungsbeschreibungen in Bayern enthalten, sind Tätigkeiten der Instandhaltung oder Renovierung. Sie können daher nicht in eine Beschreibung der Qualitätsentwicklung aufgenommen werden.

Die **Leistungsbeschreibung**, auf der die Leistungsvereinbarung beruht, muss den Ist-Stand der Einrichtung beschreiben und daher stets fortgeschrieben werden. Sie stellt dar, welche Leistungen in welcher Qualität in der Einrichtung angeboten werden. Entscheidend ist, dass die Leistungen zur Instandhaltung und Wartung *nicht* zur Qualitätsentwicklung zählen und daher im Rahmen der Leistungsbeschreibung aufgeführt werden. Eine Leistungsbeschreibung enthält die Kernprozesse einer Einrichtung und stellt somit den Ist-Stand der Qualität dar. Infolgedessen ist sie ebenso der Ort, an dem die Umsetzung der fachlichen Standards, abgeleitet aus dem Rahmenvertrag oder aus den gesetzlichen Vorgaben, beschrieben werden müssen. Fachlichkeit ist ein Teil der sozialpädagogischen Qualität. Wie wird die Fachlichkeit, wie werden die Prinzipien im Konzept der Einrichtung umgesetzt? Welche Beachtung finden sie? Die angebotene Leistung einer Einrichtung kann auf der Grundlage einer solchen Leistungsbeschreibung beurteilt werden.

Für eine **Qualitätsentwicklungsbeschreibung** werden bisher meist bewährte Elemente, wie die Supervision oder Fallbesprechungen verlangt. Dabei ist eigentlich nicht ihre bloße Anwendung sondern ihr Funktion, ihr Zweck innerhalb eines Qualitätsentwicklungsprozesses von Interesse, um den Prozess zu bewerten. Welche

Rolle, welche Position und Bedeutung nehmen sie in der Qualitätsentwicklung ein? Die Qualitätsentwicklungsbeschreibung verlangt nach einem **einfachen, nachvollziehbaren Format**, das die tatsächlichen Qualitätsbemühungen einer Einrichtung aufzeigt und bewertbar macht. Voraussetzung dafür ist eine **fachliche Einigung** über eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung und sie in einem Rahmenvertrag festzulegen. Dieser klärt die Grundsätze des Qualitätsverständnisses der unterzeichnenden Parteien, die Bedeutung der Qualitätsentwicklung und die Vorstellungen von einer sinnvollen Qualitätsentwicklung.

Im Folgenden ist gemäß diesen Argumenten zunächst ein Inhaltsverzeichnis einer Leistungsbeschreibung dargestellt. Eine Qualitätsentwicklungsbeschreibung ist anschließend beispielhaft von einer fiktiven Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe ausgefüllt worden.

I. LEISTUNGSBESCHREIBUNG

1. Inhalt und Umfang der Leistung

- 1.1 Personenkreis
- 1.2 Art der Leistung
- 1.3 Ziel der Leistung
- 1.4 Umfang der Leistung

2. Struktur und Ausstattung

- 2.1 Standort und Größe
- 2.2 Baulicher Standard
- 2.3 Räumliche, sächliche und personelle Ausstattung
- 2.4 Organisationsform und Managementleistungen
- 2.5 Leistungen zur Instandhaltung und Wartung

3. Zielsystem der Einrichtung - Konzeption

- 3.1 Berücksichtigung folgender fachlicher Standards:
Partizipation, Sozialraumorientierung, Hilfe zur Selbsthilfe, Lebensweltorientierung, Integration, Prävention, einrichtungsspezifische fachliche Standards
- 3.2 Zielführende Kernprozesse der Einrichtung
Aufnahme, Hilfeplanverfahren, Erziehungsplan/Förderplan, Elternarbeit, Entlassung, Krisenintervention etc., einrichtungsspezifische Kernprozesse

II. QUALITÄTSENTWICKLUNGSBESCHREIBUNG

1. Qualitätspolitik

Qualitätsdefinition – Qualitätsziele – Motivation - Soll-Zustand der Qualitätsentwicklung

Die Qualitätspolitik ist in einem gemeinsamen Diskussionsprozess entstanden, an dem alle Fachkräfte beteiligt waren.

Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe ist für uns etwas, das nur sehr schwer konkretisierbar oder messbar ist. Qualität ist zum einen eine subjektive Größe, die sich in der Beziehung und Interaktion zwischen Fachkraft und den Kindern und Eltern zeigt. Diese Beziehung ist immer wieder einzigartig und nicht vorhersehbar. Zum anderen

besteht sozialpädagogische Qualität aber auch aus fachlichen sowie professionellen Standards.

Qualitätsentwicklung ist für uns kein technisches Verfahren mit Maßnahmen, die den Bestand sichern oder die Arbeit kontrollieren wollen. Qualitätsentwicklung ist ein steter, andauernder Prozess, der niemals endet und eine laufende Verbesserung zum Ziel hat. Dabei muss Qualitätsentwicklung auf der einen Seite in der Kommunikation und Reflexion, in der Interaktion und im Dialog geschehen. Auf der anderen Seite braucht es hier auch Verbindlichkeit, Klarheit, Kontrolle und Struktur. Sie lässt den Freiraum, um kreative und spontane Entscheidungen jederzeit treffen zu können, erkennt also die Eigenheiten des sozialpädagogischen Handelns an.

Wir streben keine Zertifizierung als Qualitätsentwicklungsmaßnahme an. Wir wollen ein spezifisches Konzept, dass für unsere Einrichtung maßgeschneidert ist. Die Qualitätsentwicklung soll selbstverständlicher Bestandteil unserer täglichen Arbeit werden und ohne großen zusätzlichen Arbeitsaufwand präsent sein.

Wir sehen es durchaus als problematisch an, dass in vielen sozialen Einrichtungen Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement aus der Motivation der Kostensenkung „von oben“ verordnet wurde. Wir wollen unsere Qualität entwickeln, weil wir uns Klarheit und Transparenz über die Arbeit in der Einrichtung versprechen. Wir wollen uns verdeutlichen, für welche Ziele wir arbeiten, wann wir Erfolg haben und wie wir unser eigenes Handeln verbessern und weiterentwickeln können.

2. Qualitätsentwicklungsmodell

Konzept – Modell – Ablauf – Zielorientierung, Kommunikation und Reflexion, Zirkularität

Wir haben uns in einer gemeinsamen Diskussion für ein einrichtungsspezifisches Konzept der Qualitätsentwicklung entschieden. Vorrangig basiert unser Qualitätsentwicklungskonzept auf evaluativen Elementen.

In unserem Qualitätshandbuch sind die **Kernprozesse** der Einrichtung sowie für jeden Prozess eigens entwickelte Prüfkriterien dokumentiert. Jeder Kernprozess wird entsprechend einer festgelegten Durchführung regelmäßig bezüglich seiner Zielerreichung sowie der Qualität seines Ablaufs überprüft. Die Ergebnisse dieser Überprüfungen werden in einem festgelegten Vorgehen ausgewertet und, wenn notwendig, entsprechende Veränderungen im Team entwickelt.

Der Ablauf ist als **zirkulärer Prozess** zu begreifen, d.h. die einzelnen Ablaufschritte der Qualitätsentwicklung überschneiden sich, ergänzen sich oder wiederholen sich laufend.

Die Einrichtung verfügt über ein **Zielsystem**, anhand dessen die zielführenden Kernprozesse ermittelt wurden.

Die Qualitätsentwicklung wird vorrangig durch **kommunikative sowie reflexive Elemente** durchgesetzt, wie bei der Erfolgsbeurteilung deutlich wird.

3. Erfolgsbeurteilung

Instrumente zur Überprüfung der Zielerreichung – Instrumente zur Überprüfung der Qualität der Arbeitsergebnisse – Ablauf und Beteiligte der Erfolgsbeurteilung

Instrumente: Selbstevaluation, externe Evaluation, Supervision, Fallbesprechung, Befragung der Kinder und Eltern, Berichtswesen und Dokumentation

Diese Instrumente werden wie folgt eingesetzt:

3.6 Die äußeren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

Was?	Wie?	Von wem?	Wann?	Unterlagen?
Kernprozess: Aufnahme	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstevaluation (interne, experimentierende Evaluation) • Befragung der Eltern • Befragung des ASD 	<ul style="list-style-type: none"> • GruppenpädagogInnen, Tagesstättenleitung, psychologischer Fachdienst in einer gemeinsamen Fallbesprechung • Eltern • ASD • Externe Reflexion (EVAS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nach jeder Aufnahme • Befragung der Eltern nach Beendigung des Aufnahmeprozesses • Befragung des ASD einmal im Tagesstättenjahr 	<ul style="list-style-type: none"> • Checkliste zum Kernprozess Aufnahme • Fragebogenauswertung
Kernprozess: Sozialpädagogische Gruppenarbeit (z.B. Mädchengruppe, Hausaufgabenbetreuung, Ferienfreizeit, Förderung der Kreativität)	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstevaluation (interne, experimentierende Evaluation) • Befragung der Kinder • Laufende Fallbesprechungen 	<ul style="list-style-type: none"> • GruppenpädagogInnen in einer Reflexionsbesprechung • Kinder 	<ul style="list-style-type: none"> • Nach jeder Beendigung einer Maßnahme (z.B. Ferienfreizeit) aber mindestens einmal im Tagesstättenjahr • Befragung der Kinder nach Beendigung der Freizeitmaßnahme und einmal jährlich zur Hausaufgaben-situation und zum Gruppenprogramm 	<ul style="list-style-type: none"> • Checkliste zu den einzelnen Maßnahmen • Operationalisierung der einzelnen Maßnahmen (Indikatoren) • Fragebogenauswertung
Kernprozess: Individuelle Förderung der Kinder (Förderplanerstellung sowie -überprüfung)	<ul style="list-style-type: none"> • Operationalisierung der fallspezifischen Zielsetzungen (Indikatoren) • Selbstevaluation (interne, experimentierende Evaluation) • Befragung der Kinder und Eltern • Laufende Fallbesprechungen • Supervision • Bericht und Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> • GruppenpädagogInnen, psychologischer Fachdienst in einer gemeinsamen Fallbesprechung • Befragung der Eltern und Kinder in einem Reflexionsgespräch • Daten halbjährlich an EVAS 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung des Förderplanes zu Beginn des Tagesstättenjahres und Überprüfung zum Ende des Tagesstättenjahres • Befragung der Eltern zum Ende des Tagesstättenjahres • Befragung der Kinder in einem Gespräch in der Woche nach den Pfingstferien 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderplan sowie Operationalisierung der Zielsetzungen • Elterngesprächsprotokoll • Kindergesprächsprotokoll • Datenerhebungsbogen EVAS
Kernprozess: Elternarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Operationalisierung der fallspezifischen Zielsetzungen für die Elternarbeit (Indikatoren) • Selbstevaluation (interne, experimentierende Evaluation) • Befragung der Eltern • Laufende Fallbesprechungen • Supervision 	<ul style="list-style-type: none"> • GruppenpädagogInnen, psychologischer Fachdienst in einer gemeinsamen Fallbesprechung • Befragung der Eltern in einem Elterngespräch • Daten halbjährlich an EVAS 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung der Ziele für die Elternarbeit während der Förderplanerstellung • Überprüfung zum Ende des Tagesstättenjahres • Laufend reflektierende Elterngespräche über Zusammenarbeit sowie Zielsetzungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderplan sowie Operationalisierung der Zielsetzungen • Elterngesprächsprotokolle
Weitere Kernprozesse...				
Externe Reflexion der Kernprozesse sowie der Arbeitsergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Externe Reflexion 	<ul style="list-style-type: none"> • EVAS 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergleich mit anderen Einrichtungen (halbjährlich nach der externen Auswertung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Datenerhebungsbogen EVAS

Die Zusammenfassung der Ergebnisse der Überprüfung wird jeweils schriftlich an das Informationssystem des Qualitätsentwicklungsprozesses zur Auswertung und Weiterentwicklung weitergeleitet.

4. Weiterentwicklung

Arbeitsabläufe –Erfolgsbeurteilung –Qualitätsentwicklungskonzept – der Organisationsstruktur

Weiterentwicklung der Arbeitsabläufe:

Der Qualitätszirkel übernimmt die Auswertung und Zusammenfassung der Ergebnisse der einzelnen Überprüfungen, der Selbstevaluation sowie der externen Reflexion. Er bereitet sie für das Team auf und weist auf Handlungsbedarf hin.

Die fallspezifischen Arbeitsergebnisse werden von den Fachkräften selbst, meist im interdisziplinären Team, bewertet und eingeschätzt. Werden Ziele, zum Beispiel mit einer Familie nicht erreicht, dann wird in diesem Rahmen darüber reflektiert, aus welchen Gründen das Arbeitsergebnis nicht den gesetzten Maßstäben entspricht und welche Folgerungen daraus gezogen werden müssen.

Die notwendigen Weiterentwicklungen der Arbeitsabläufe finden einmal jährlich am Qualitätstag sowie bei Bedarf regelmäßig in den Teambesprechungen statt.

Weiterentwicklung der Erfolgsbeurteilung:

Der Ablauf der Erfolgsbeurteilung wird regelmäßig aufgrund seiner Realisierbarkeit überprüft. Alle Beteiligten haben stets den Raum, Schwierigkeiten sowie Veränderungsbedarf einzubringen.

Weiterentwicklung des Qualitätsentwicklungskonzeptes:

Das Konzept wird anhand der entwickelten Kriterien eines Selbstbewertungsverfahrens regelmäßig überprüft.

Weiterentwicklung der Organisationsstruktur:

Die Organisationsstruktur muss sich den Veränderungen und Anforderungen der Qualitätsentwicklung anpassen. Es ist vorrangig die Aufgabe der Leitung, notwendige Veränderungen zu erkennen und entsprechend einzuleiten.

5. Gewährleistung der Kontinuität

Funktionen – Maßnahmen

1. Monatliche Qualitätszirkeltreffen mit wechselnden Inhalten sowie Zielsetzungen
2. Jährliche interne Audits über den Inhalt der Qualitätsdokumentation
3. Funktion des Qualitätsbeauftragten
4. Festgelegte, regelmäßige Formen der Überprüfung der Abläufe und Arbeitsergebnisse
5. Jährliche Auswertung der Ergebnisse der Überprüfung der Abläufe und Arbeitsergebnisse und Qualitätstag, um die Ergebnisse zu multiplizieren und Veränderungen zu entwickeln
6. Erstellung eines Qualitätsplans für das Tagesstättenjahr

6. Beteiligung der MitarbeiterInnen

Formen – Aufgaben

Die MitarbeiterInnen sind an allen entscheidenden Phasen der Qualitätsentwicklung aktiv beteiligt. In der Einrichtung liegt ein schriftlicher Plan vor, der die Aufgaben der MitarbeiterInnen für die Qualitätsentwicklung regelt. Durch Befragungen, Teamsitzungen und der Möglichkeit, am Qualitätszirkel teilzunehmen sowie die Funktion des/der Qualitätsbeauftragten auszufüllen, können sich die MitarbeiterInnen aktiv beteiligen. Folgende Aufgaben haben sie im Qualitätsentwicklungsprozess:

- (Weiter) Entwicklung einer Qualitätspolitik, eines Informationssystems,
- (Weiter) Entwicklung des Qualitätsentwicklungskonzeptes sowie Beurteilung seiner Umsetzbarkeit und Realisierbarkeit,
- Festlegung und Umsetzung der Beteiligungsformen für Kinder und Eltern,

- Teilnahme am Qualitätszirkel,
- Vorschlag für die Ernennung eines Qualitätsbeauftragten,
- fortlaufende Erweiterung des eigenen Kenntnisstands über Veränderungen, z.B. im Informationssystem oder innerhalb der Organisationsstruktur,
- Auswahl und Weiterentwicklung der entscheidenden Kernprozesse,
- Schriftliche Darstellung der Prozesse,
- Auswahl und Weiterentwicklung der Instrumente sowie Formen der Überprüfung,
- Umsetzung der entwickelten Kernprozesse und Reflexionsformen,
- Weitergabe der notwendigen Unterlagen, Informationen an die externe Überprüfung,
- Dokumentation der Selbstevaluation und Weitergabe an das Informationssystem,
- eigenverantwortliche Weiterentwicklung der Arbeitsabläufe im eigenen Arbeitsbereich,
- Weiterentwicklung übergreifender Arbeitsabläufe,
- fortlaufende Bewertung des Qualitätsentwicklungskonzeptes sowie der Form der Überprüfung.

Die umfangreichen Aufgaben zeigen, dass die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen sehr hoch geschätzt werden und sie die Qualitätsentwicklung tragen.

7. Beteiligung der Eltern und Kinder

Formen – Aufgaben

Beteiligung bei der Beschreibung der Kernprozesse:

Prozessschritt	Aufgabe der Eltern	Aufgabe der Kinder	Wer? Wie? Wo?
Zielführende Kernprozesse ermitteln	Weitergabe eigener Erwartungen an die Einrichtung	Weitergabe eigener Erwartungen an die Einrichtung	<ul style="list-style-type: none"> • Schriftliche Elternbefragung über die Erwartungen der Eltern • Mündliche Befragung der Kinder im Rahmen einer Gruppenkonferenz
Kernprozesse analysieren, beschreiben	Weitergabe eigener Vorstellungen einer hohen Qualität der folgenden Prozesse: <ul style="list-style-type: none"> • Elternarbeit, • Aufnahme, • Hilfeplanerstellung, • Entlassung, • Etc. 	Weitergabe eigener Vorstellungen einer hohen Qualität der folgenden Prozesse: <ul style="list-style-type: none"> • Sozialpädagogische Gruppenarbeit (z.B. Mädchengruppe, Hausaufgabenbetreuung, Ferienfreizeit, Förderung der Kreativität) 	<ul style="list-style-type: none"> • Einladung einer Gruppe von Eltern in den Qualitätszirkel um Vorstellungen auszutauschen • schriftliche/persönliche Befragung der Kinder durch die GruppenpädagogInnen nach deren Vorstellungen über das jeweilige Betreuungsangebot
Form der institutionalisierten Reflexion festlegen	Weitergabe der eigenen Möglichkeiten sowie des eigenen Interesse an den Überprüfungs-möglichkeiten		<ul style="list-style-type: none"> • Einladung einer Gruppe von Eltern in den Qualitätszirkel um Beteiligung der Eltern an der institutionalisierten Reflexion festzulegen

Beteiligung bei der Überprüfung der Arbeitsergebnisse und Arbeitsabläufe:

Was?	Wie?	Wann?	Von wem?
Kernprozess: Aufnahme	Schriftliche Befragung der Eltern, eventuell während eines Elterngesprächs	Nach dem Aufnahmeprozess	GruppenpädagogInnen
Kernprozess: Sozialpädagogische Gruppenarbeit (z.B. Mädchengruppe, Hausaufgabenbetreuung, Ferienfreizeit, Förderung der Kreativität)	Befragung der Kinder in einer Reflexionsbesprechung	Befragung der Kinder nach Beendigung der Freizeitmaßnahme und einmal jährlich zur Hausaufgabensituation sowie zum Gruppenprogramm	GruppenpädagogInnen
Kernprozess: Individuelle Förderung der Kinder (Förderplanerstellung sowie –überprüfung)	Befragung der Kinder und Eltern in einem (gemeinsamen) Reflexionsgespräch	<ul style="list-style-type: none"> • Befragung der Eltern zum Ende des Tagesstättenjahres • Befragung der Kinder in einem Gespräch zum Ende des Tagesstättenjahres • eventuell gemeinsames Gespräch 	GruppenpädagogInnen, Fachdienste
Kernprozess: Elternarbeit	Befragung der Eltern in einem Elterngespräch	Laufend reflektierende Elterngespräche über Zusammenarbeit sowie Zielsetzungen	GruppenpädagogInnen, Fachdienste
Weitere Kernprozesse...			

Das zirkuläre Ablaufmodell sowie die Merkmale einer sinnvollen Qualitätsentwicklung prägen Inhalt und Form der Qualitätsentwicklungsbeschreibung. Zentraler Ansatzpunkt ist die Trennung der Beschreibung des Ist-Zustandes von dessen Entwicklung. Beide Beschreibungen verzichten bewusst auf den Aufbau nach den drei Qualitätsdimensionen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität, auch wenn sie dem Sinn nach erhalten bleiben. Nicht die Bedeutung unterschiedlicher Qualitätsdimensionen, sondern die der Ziele und Kernprozesse wird hervorgehoben. Die Qualitätsentwicklungsbeschreibung verdeutlicht, welche Merkmale für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung maßgeblich sind. Notwendig dafür ist eine **regionale Aushandlung** darüber, was gute Qualitätsentwicklung kennzeichnet und welche Kernelemente dringend erforderlich sind. Es gibt einige theoretische Ansätze sowie Studien, die man sich dabei zu Nutzen machen kann. Die Ergebnisse der Befragung veranschaulichen, dass in München solch eine Aushandlung scheinbar nicht durchgeführt wurde. Zwar vereinbarten Vertreter der freien Träger in München und dem Stadtjugendamt auf der Grundlage des Projektes „Umbau statt Ausbau“, wie in Kapitel 2.1 erwähnt, eine Qualitätsentwicklungsempfehlung für die Einrichtungen der Erziehungshilfen. Diese umfasst aber keine Merkmale einer erfolgreichen Qualitätsentwicklung sondern Qualitätskriterien für die Infrastruktur der erzieherischen Hilfen in der Sozialregion und fordert bestimmte Kernprozesse in Einrichtungen und Dienste der erzieherischen Hilfe. Die Verfahren zur kontinuierlichen Bewertung und Weiterentwicklung von Qualität, wie die kontinuierliche Fortentwicklung der Dokumentationssysteme, die Dokumentation infrastruktureller Merkmale, die regelmäßige einzelfallbezogene

3.6 Die äußeren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

Ergebnisdokumentation oder Personalentwicklung, sind nicht ausreichend systematisch oder konkret (vgl. Landeshauptstadt München, Stadtjugendamt 2002: 7ff.). Natürlich bleibt Qualitätsentwicklung vorrangig Aufgabe der Einrichtungen und Träger. Aber wie will die öffentliche Seite beurteilen, wie die Einrichtung ihre pädagogische Arbeit weiterentwickelt und effektiv sowie effizient arbeitet? Reine Kennzahlen oder Prozentzahlen sind für solch eine Bewertung absolut ungeeignet, denn sie gehen am Charakter der Sozialen Arbeit vorbei. In der Stadt Dormagen (Stadt Dormagen: 2001) hat die öffentliche Seite gemeinsam mit den freien Trägern einen Qualitätskatalog für die verschiedenen Leistungsbereiche der Kinder- und Jugendhilfe ausgearbeitet. Dieser Katalog zeigt neben den Qualitätskriterien für jede Hilfeart ebenfalls ihre mögliche Weiterentwicklung auf. Wichtig ist, dass solche Aushandlungen die Grenzen der Qualitätsentwicklung anerkennen und nicht etwa versuchen, jeden Schritt der Weiterentwicklung zu kontrollieren. Das ist angesichts der Komplexität kaum möglich und beschneidet die Einrichtungen in ihrer spezifischen Art und Weise der Qualitätsentwicklung und wirkt somit zumeist kontraproduktiv.

Eine Qualitätsentwicklungsbeschreibung will Kernelemente aufzeigen, die sich Erfolg versprechend in den Einrichtungen auswirken. Die Beschreibung dieser Kernelemente erfolgt einrichtungsspezifisch und muss aus Gründen der Übersichtlichkeit sicherlich begrenzt werden. Die angedachte Funktion einer Qualitätsentwicklungsbeschreibung ist die Herstellung einer Transparenz, inwieweit die Einrichtung ihre sozialpädagogische Arbeit weiterentwickelt und bestrebt ist, für die finanziellen Mittel optimale Qualität zu erbringen. Um diese Funktion tatsächlich auszufüllen, bedarf es aber einiger Änderungen und das vorrangig auf der öffentlichen Seite. Zunächst muss der Qualitätsentwicklungsbeschreibung in den **Verhandlungen der Stellenwert eingeräumt** werden, der gesetzlich vorgeschrieben ist. Erforderlich ist **qualifiziertes Personal**, das mit geschultem Auge erkennt, ob eine Qualitätsentwicklung sinnvoll umgesetzt wird und aufbauend darauf eingegangen werden kann, an welchen Stellen Veränderungsbedarf besteht. Ob solch eine Aufgabe dem Personal der Geschäftsstellen der Entgeltkommission übertragen werden kann, darf angesichts der Ausbildung des Personals und der zu bearbeitenden Fallzahlen bezweifelt werden.

Um die Finanzierungsgrundlagen der Kinder- und Jugendhilfe mit der Bedeutung der Qualitätsentwicklung zu verknüpfen braucht es also verschiedene Veränderungen der Rahmenbedingungen. Eine sinnvolle Rolle der Qualitätsentwicklungsbeschreibung setzt vor allem voraus, dass die öffentliche Seite beginnt, Interesse für die Qualitätsentwicklungsprozesse in den Einrichtungen zu zeigen, darüber in Austausch tritt sowie offiziell Stellung dazu bezieht. In welchem Rahmen das notwendig ist, behandelt der nächste Abschnitt.

3.6.2 Die Aufgaben der Organe der Kinder- und Jugendhilfe

Die Ergebnisse dieser Studie machen darauf aufmerksam, dass sich die öffentliche Seite der Kinder- und Jugendhilfe nicht für Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen verantwortlich fühlt. Die befragten Einrichtungen beschreiben den größten Veränderungsbedarf auf der öffentlichen Seite, die den Einrichtungen mehr Wertschätzung gegenüber bringen und mehr Interesse an der Arbeit und der Qualitätsentwicklung zeigen soll. Weder die Einrichtungen noch die befragten Vertreter der öffentlichen Seite zeigen ein Bewusstsein darüber, wie entscheidend die Verantwortung der öffentlichen Seite allein bezogen auf Qualitätsentwicklung ist.

Maßgeblich ist die Frage, wie und in welcher Form diese Verantwortung umgesetzt werden kann. Müssen die Organe der Kinder- und Jugendhilfe andere Aufgaben übertragen bekommen, damit die Steuerung der Qualität der Angebote geleistet werden kann? Welche Rolle muss die öffentliche Seite spielen? Ziel muss es sein, ein Gleichgewicht zwischen öffentlicher Verantwortung und Kontrolle sowie Einflussmöglichkeit und dem notwendigen Freiraum in den Einrichtungen zu finden. Die Aufgaben der öffentlichen Seite in Großbritannien zeigen, welche Auswirkungen es hat, wenn dieses Gleichgewicht gestört ist.

Aufgaben der staatlichen Seite in Großbritannien

Obwohl die Qualitätsdebatte in allen Ländern Europas geführt wird, kann man eine unterschiedliche Intensität und Richtung erkennen. Deutschland und die skandinavischen Ländern nehmen eine Mittelposition in der Debatte um die Qualität sozialer Dienstleistungen ein. Die Praxis von Qualitätsentwicklungs- und Qualitätsmanagementsystemen ist vorangeschritten und die Schaffung von „Quasi-Märkten“ wird angestrebt. In Großbritannien oder Niederlande wird dagegen schon seit mehreren Jahren eine intensive Debatte auf alle Aspekte der Dienstleistungsqualität bezogen und konkrete Schritte auf nationaler Ebene umgesetzt (vgl. Lorenz 2004: 105/110). Seit 1999 wird in **Großbritannien** das „Best Value“ Programm von staatlicher Seite umgesetzt mit dem Ziel, die sozialen Dienstleistungen an den kommerziellen Sektor anzupassen. Alle lokalen sozialen Dienstleistungen werden aufgrund von entsprechenden Regierungsrichtlinien, die aus Leistungsstandards und -zielen sowie Nutzerzufriedenheitsindikatoren bestehen, systematisch evaluiert. Die Ziele und Outcomes der sozialen Dienstleistungen werden auf nationaler Ebene festgelegt. Wenn die festgeschriebenen Bedingungen nicht erfüllt sind, wird den Anbietern die Kontrolle über ihre eigene Arbeit entzogen und eine Sonderkommission interveniert, um in der jeweiligen Einrichtung die Qualität zu verbessern. Die staatliche Seite übernimmt eine fordernde und kontrollierende Position, die von einer Haltung des Misstrauens gegenüber den sozialen Einrichtungen geprägt ist. Professionelle Standards betrachtet man weder als ausreichend noch vertrauenswürdig (vgl. Hallet/Harris 2004: 40ff.). Die staatliche Seite strebt in dem britischen Modell die **umfassende Kontrolle über die Qualität der Leistungen** an und glaubt zu wissen, inwieweit Leistungsstandards in den Einrichtungen eingehalten werden. Neben der Steuerung der gesamten Angebote übernimmt sie daher gleichfalls die Steuerung ihrer Leistung und Qualität. Für eine positive Wirkung einer solchen dominanten Aufgabenwahrnehmung gibt es in Großbritannien keinen Beleg, dafür kann man aber negative Entwicklungen darauf zurückführen. Die Inspektoren akzeptieren keine Entschuldigung für schlechte Dienstleistung, auch wenn Dinge außerhalb der Kontrollmöglichkeiten der Organisation liegen. Bei den Überprüfungen legen die Inspektoren unterschiedliche Maßstäbe an, so dass eine Beurteilung nicht wirklich aussagekräftig sein kann. Es entsteht keine Verlässlichkeit sondern Instabilität und Ungewissheit darüber, wie es weiter geht. Die konstante Rechenschaftspflicht erzeugt einen enormen Druck auf die Einrichtungen. Die Leistungsstandards sind sehr hoch und präzise beschrieben, so dass es in Zeiten der Kosteneinsparungen und Streichungen und dem damit verbundenen zu geringen Personal sehr schwierig ist, solch eine hohe Qualität hervorzubringen. Zusätzlich verschlingt die umfassende Herstellung und Prüfung der Qualität Finanzmittel, die an der eigentlichen Dienstleistungserbringung fehlen. Der Zweck der Prüfung ist es nachzuweisen, dass man gut sein *kann*, nicht, ob man es *ist*. Die Komplexität der Arbeit in einer sozialen Einrichtung wird ignoriert und die eigentlichen Kennzeichen nur oberflächlich wahrgenommen (vgl. Hallet/Harris 2004: 40ff.).

Es wird anhand des Beispiels aus Großbritannien ersichtlich, dass **eine solche dominante Stellung der staatlichen Seite ist aus verschiedenen Gründen heraus nicht erstrebenswert ist**. Qualität entwickelt man nicht in einem Klima des Misstrauens und der Kontrolle. Sie verlangt einen Handlungsfreiraum und kann infolge der Bedingungen im sozialpädagogischen Feld nicht fixiert und umfassend kontrolliert werden. Eine „Kontrollarie“ der staatlichen Organe, wie in Großbritannien, bringt Standardisierung anstatt Kreativität oder Innovation in den sozialen Bereichen. Mit Qualitätsentwicklung hat solch eine Kontrolle nichts zu tun, im Gegenteil: das Vorgehen leugnet all das, was die Arbeit in sozialen Einrichtungen kennzeichnet. Das Modell in Großbritannien zeigt, wie schnell die öffentliche Seite das Gleichgewicht zwischen notwendiger Kontrolle und Absicherung und dem Entscheidungs- und Handlungsspielraum in den Einrichtung verlieren kann und welche nachhaltigen Auswirkungen dies mit sich bringt. **Der öffentlichen Seite reine Kontrollaufgaben für die Qualitätsentwicklung zu übertragen ist kontraproduktiv und verwandelt die Qualitätsdebatte in das, was bei Fachkräften Widerstände hervorruft**. Überlegungen, wie solche Entwicklungen vermieden werden können, die öffentliche Seite aber dennoch mehr Verantwortung für Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe übernimmt, zeigen sich in dem Modell eines **fachlich regulierten Qualitätswettbewerbs**.

Fachlich regulierter Qualitätswettbewerb

In einem Modell der Sachverständigenkommission des 11. Kinder- und Jugendberichtes der Bundesregierung wurde ein fachlich regulierter Qualitätswettbewerb vorgestellt (vgl. BMFSFJ 2002a), der den verschiedenen Organen der Kinder- und Jugendhilfe neue Aufgaben zuschreibt. Der Ablauf eines solchen Qualitätswettbewerbs kann wie folgt dargestellt werden:

1. Schritt: Der Bedarf der kommunalen Kinder- und Jugendhilfeleistungen wird durch eine kooperative Jugendhilfeplanung im Jugendhilfeausschuss festgelegt.
2. Schritt: Im Jugendhilfeausschuss werden für alle Träger verpflichtend und nachvollziehbar Qualitätsstandards für verschiedene Leistungsangebote bestimmt.
3. Schritt: Der Jugendhilfeausschuss schreibt die Leistungen aus. Das Jugendamt fordert die Träger entweder auf, ihr Interesse an der Erbringung eines Leistungsangebotes zu bekunden oder die freien Träger initiieren solch ein Interessensbekundungsverfahren selbst. Alle Träger können sich um die Bereitstellung eines Angebotes bewerben.
4. Schritt: Im Jugendhilfeausschuss wird darüber beraten, welcher Träger den Zuschlag für das Angebot erhält. Die öffentlichen Träger müssen an dem Wettbewerb um Qualität ebenso teilnehmen und nachweisen, dass sie die geforderten Qualitätsstandards einhalten können (vgl. Böllert 2002: 22ff.).

Dank eines **fachlich regulierten** Qualitätswettbewerbs erhofft man sich, die wenig geeigneten Strukturen eines reinen Marktmechanismus zu entschärfen. Der Gefahr eines ruinösen Marktwettbewerbs unter den Anbietern, die Etablierung von Minimalqualitäten zu Kosteneinsparung und Konkurrenzfähigkeit und damit folglich die Reduzierung der Qualität (vgl. Speck 1999: 110f.), soll durch die verschiedenen, regulierenden Organe der Kinder- und Jugendhilfe möglich werden. Das **Jugendamt** bleibt in diesem Modell zuständig für die hoheitlichen Aufgaben und Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe. Es sorgt für die Planung, Steuerung, Qualitätssicherung des Angebotes sowie für Controlling und Evaluation. Der **Jugendhilfeausschuss** soll Entwicklung und Innovation der Kinder- und Jugendhilfe durch einen „Wettbewerb der guten Ideen“ und durch Modellprojekte fördern (vgl. BMFSFJ 2002a: 53). Das **Landesjugendamt** übernimmt die Entwicklung umfassender Qualitätsstandards, des

3.6 Die äußeren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

Controllings und die Aufsicht über die Einrichtungen. Es gewährleistet, dass die Umsetzung des Qualitätswettbewerbs regionale Disparitäten nicht verschärft. Eine landesweite Sozialberichterstattung dient als Grundlage des Wettbewerbs der guten Ideen, an der sich der Landejugendhilfeausschuss neben dem Jugendhilfeausschuss zugleich beteiligt (vgl. Böllert 2002: 22ff.).

Der fachlich regulierte Qualitätswettbewerb stellt insofern ein interessantes Modell dar, da er die Rollen der einzelnen Organe der Kinder- und Jugendhilfe stärkt und damit hervorhebt, dass alle Bereiche daran beteiligt sein müssen. Ob es tatsächlich gelingen kann, die Kosten aus dem Wettbewerb zugunsten der Qualität herauszuhalten, darf an dieser Stelle bezweifelt werden. Was passiert, wenn zwei oder mehrere Träger die Standards in gleicher Weise erfüllen? Zwangsläufig ist ein Wettbewerb mit einem Markt verbunden, auch wenn er fachlich reguliert werden soll. Der Vorschlag impliziert ferner, dass das Jugendamt seine zentrale Stellung aufgeben muss. Denn im Jugendhilfeausschuss soll entschieden werden, wer welche Aufgaben zu welchen Qualitätsstandards zu erfüllen hat. Der Jugendhilfeausschuss ist aber oft von Trägerinteressen geprägt und daher meist kein unabhängiges Gremium. Eine gerechte, objektive Entscheidung zwischen zwei Angeboten ist in einem solchen Rahmen schwer zu bewerkstelligen (vgl. Merchel 2002). Der fachlich regulierte Qualitätswettbewerb wertet zwar die Jugendhilfeplanung, die Bedarfsermittlung sowie die Aufgaben der einzelnen Akteure auf, ob ein Verfahren der Interessenbekundung aber trotz der beschriebenen Schwierigkeiten eine positive Wirkung erzielen kann, ist nicht eindeutig zu beantworten. Festzuhalten bleibt, dass die Organe und Instrumente bereits existieren, um die Einrichtungen entsprechend in der Qualitätsentwicklung zu unterstützen und die Qualität des gesamten Dienstleistungsangebotes einer Region zu steuern. Nur müssen diese Beteiligten ihre Aufgaben tatsächlich wahrnehmen und sie in manchen Bereichen erweitern. Wenn nun im Folgenden den einzelnen Organen der Kinder- und Jugendhilfe entsprechende Verantwortungsbereiche für die Qualitätsentwicklung zugeschrieben werden, dann wird teilweise auch auf die Beschreibungen ihrer Tätigkeiten in einem fachlich regulierten Qualitätswettbewerb zurückgegriffen.

Aufgaben des Jugendamtes

Das Jugendamt ist eine kommunale Verwaltungseinheit, die die Gesamt- sowie Planungsverantwortung und Gewährleistungsverpflichtung für die Angebote der Kinder- und Jugendhilfe trägt. Aufgrund dieser Verpflichtung ist das Jugendamt ebenfalls für die Qualität des Kinder- und Jugendhilfeangebotes verantwortlich. In die Qualitätsdebatte sind die Jugendämter aber aktuell nicht intensiv einbezogen. In den Jugendämtern scheinen wenig transparente und diskutierte Qualitätsanforderungen an Einrichtungen zu bestehen. Eigene Qualitätsmerkmale, beispielsweise für den Hilfeplan oder praktikable Bewertungsverfahren, werden scheinbar nicht flächendeckend entwickelt (vgl. Merchel 2005: 55). Die Studie hat gezeigt, dass von Seiten des Jugendamtes kein Interesse an der Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen besteht und keinerlei Aufgaben dafür wahrgenommen werden. Der in der Studie befragte Vertreter des Jugendamtes bestätigte, dass die Abteilungen keine eigenen Qualitätsentwicklungsprozesse betreiben und keine Stellung dazu beziehen, welche Kennzeichen eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung aufweist. Modernisierungsvorhaben zielen in den Jugendämtern momentan zumeist auf Sozialraumorientierung und Regionalisierung ab. Der wachsende Druck der kommunalen Reformen der Neuen Steuerung lassen es aber zugleich für das Jugendamt wichtig werden, parallel zu den Bemühungen einer konsequenten Outputorientierung Prozesse der Qualitätsentwicklung umzusetzen, um die eigene Qualität nachzuweisen (vgl. Bissinger/Böllert 2003: 216).

3.6 Die äußeren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

Aufgrund dieser Tatsachen kann das Jugendamt im Moment kaum die Aufgaben für Qualitätsentwicklung übernehmen, die es eigentlich zu erfüllen hat. Das Jugendamt muss, wie im Modell eines fachlich regulierten Qualitätswettbewerbs beschrieben, für die Planung, Steuerung und Qualitätssicherung sowie für Controlling und Evaluation des Leistungsangebotes zuständig sein. Es hat Klarheit darüber zu schaffen, welche Qualitätsanforderungen an die Einrichtung gestellt werden und mit den freien Trägern in einen **Aushandlungsprozess** über Kennzeichen einer guten Qualitätsentwicklung treten. Nur so kann eine Grundlage für eine wirkungsvolle Qualitätsentwicklungsbeschreibung gelegt werden. Aber ebenfalls für sich selbst muss das Jugendamt Klarheit schaffen. Klarheit über das Angebot der Einrichtungen, über die Zielsetzungen, über deren Effektivität sowie Effizienz. Die Informationen über die Einrichtungen müssen systematisch von den MitarbeiterInnen des Jugendamtes gesammelt, verwaltet und weitergegeben werden. Sie müssen sich bemühen, Rückmeldungen über die Leistung der Einrichtungen zu erhalten.

Für positive Auswirkungen auf die Qualitätsentwicklung durch das Jugendamt ist es viel versprechend, das Instrument des Hilfeplanes in einer erweiterten Form zu nutzen. Der Gesetzgeber hat das **Hilfeplanverfahren nach §36 SGB VIII** eingeführt, damit alle Beteiligten eine Entscheidung für eine Kinder- und Jugendhilfeleistung treffen und so die beste Handlungsalternative für ein Kind oder Jugendlichen unter den gegebenen Umständen finden. Der Hilfeplan ist zunächst ein Mittel, die Eltern und Kinder stärker an der Leistung zu beteiligen. Neben diesen Funktionen kann das Hilfeplanverfahren aber *das* Instrument für das Jugendamt sein, um die Qualitätsentwicklungs- sowie Leistungsbeschreibung sowie die fachliche Qualität einer Einrichtung zu beurteilen. Für das Jugendamt ist das Hilfeplanverfahren eine Schnittstelle zu den Einrichtungen. Zunächst werden von allen Beteiligten fallbezogene Ziele der sozialen Dienstleistung aufgestellt und damit verbunden konkrete Qualitätserwartungen benannt. Bei den folgenden Hilfeplanfortschreibungen sowie -überprüfungen findet eine Bewertung der Zielerreichung durch die Eltern sowie die Fachkräfte statt. Individuelle Erwartungen aller beteiligten Seiten werden geklärt. Über den persönlichen Kontakt zu den Fachkräften vor Ort erhalten die MitarbeiterInnen der Jugendämter Informationen über deren Arbeitsweisen sowie Zielsetzungen. Die Analyse der Hilfepläne soll Auskunft geben über Hilfeverläufe, Veränderungen sowie Verbesserungen der Dienstleistungsangebote. Das Verfahren ist somit der Ort, an dem das Jugendamt **Rückmeldungen von allen Beteiligten** über die Leistung der Einrichtung bekommt. Der Hilfeplan ist ein geeignetes Instrument zur Bewertung der Qualität einer Einrichtung sowie zur Steuerung der kommunalen Angebote der Kinder- und Jugendhilfe. Er wird aber nur in seltenen Fällen dafür genutzt. Um seine Wirkung zu effektivieren, muss zum einen die Beteiligung der AdressatInnen bei dem Verfahren gestärkt werden. Sie ist auf Jugendamts- und Einrichtungsseite in den meisten Fällen zu gering. Nur ein Drittel der befragten Jugendämter in der Studie „Jugendhilfe und sozialer Wandel“ konnten sich zum Wunsch- und Wahlrecht eindeutig bekennen (vgl. van Santen u.a.: 2003: 355f.). Daneben verlangt eine solche Funktion, dass das Hilfeplanverfahren ebenso wie alle anderen Arbeitsabläufe überprüft und bewertet wird. Das Jugendamt muss bemüht sein, in einer systematischen Form Rückmeldungen von den Eltern und Kindern zu erhalten und gleichzeitig, den Einrichtungen selbst eine erste Einschätzung zukommen zu lassen. Die Entwicklung eines solchen **systematischen und zielgerichteten Verfahrens für die Bewertung der Hilfeplanverfahren** ist vorrangig die Aufgabe der öffentlichen Seite. Denn sie sollte die Chance nutzen, das Hilfeplanverfahren für eine qualitätssteuernde Kinder- und Jugendhilfe zu nutzen. Der kontinuierliche und geregelte Einsatz von Fragebögen oder Auswertungsgesprächen zwischen Eltern, Kindern, den MitarbeiterInnen des Jugendamtes vor Ort sowie den

3.6 Die äußeren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

Einrichtungen erscheint hierbei sinnvoll. Die Informationen über die Hilfeverläufe, über die Zufriedenheit der AdressatInnen, der fallbezogenen Zusammenarbeit mit den Einrichtung sowie den Zielerreichungsgrad muss die Grundlage für einen **Austausch zwischen Jugendamt, Entgeltkommission und deren Geschäftsstelle** sein. Darauf aufbauend kann ein ganzheitliches Bild einer Einrichtung entstehen.

Die Ausführungen haben deutlich gemacht, dass, auch wenn das Jugendamt mit ständig wechselnden Anforderungen, wachsendem Problemdruck bei den Kindern, Jugendlichen und ihren Familien sowie personell begrenzten Ressourcen konfrontiert ist, es seine Rolle in dem Qualitätsentwicklungsprozess in den Einrichtungen verstehen und bewusst wahrnehmen muss. Das Jugendamt als administrative Instanz ist aber nicht das einzige Organ, das für die Qualitätsentwicklung Verantwortung übernehmen muss. Der Jugendhilfeausschuss, als parlamentarische Instanz der Jugendhilfepolitik einer Kommune, steht zugleich in der Pflicht der Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe.

Aufgaben des Jugendhilfeausschusses

Der Jugendhilfeausschuss (JHA) als kommunalpolitisches Gremium gibt ein „verkleinertes Abbild der örtlichen Jugendhilfe“ (Merchel/Reismann 2004: 108) wieder. Die Vertreter des Gremiums repräsentieren Parteien und freie Träger der Wohlfahrts- und Jugendverbände. Vor Ort werden die Personen und Träger von Stadträten bzw. Kreistagen im Rahmen von Wahlen bestimmt. Beratende Mitglieder regeln die Ausführungsgesetze und Satzungen. Der Jugendhilfeausschuss ist infolge seiner Zusammensetzung ein Ort der Konkurrenz der verschiedenen Vertreter, ein Ort unterschiedlicher Interessen, um deren Durchsetzung und Einbeziehung ebenso wie um die knappen finanziellen Ressourcen konkurriert wird (vgl. Merchel/Reismann 2004: 109).

Die Arbeit in den Jugendhilfeausschüssen der über 600 Jugendämter in Deutschland gestaltet sich sehr unterschiedlich. Im Kinder- und Jugendhilfegesetz finden sich zwar in den §§ 69 bis 71 bundeseinheitliche Regelungen, die nähere Ausgestaltung der Regelungen wird aber durch sehr unterschiedliche Ausführungsgesetze der Länder bestimmt (vgl. Simmel-Joachim 2005: 4). Der Jugendhilfeausschuss bearbeitet nach § 71 Abs. 2 SGB VIII mit allen Angelegenheiten und Themen der Kinder- und Jugendhilfe. Der JHA beschäftigt sich demnach mit

- der Ermittlung des Bedarfes an Jugendhilfeleistungen vor Ort,
- der Planung der erforderlichen Maßnahmen und Einrichtungen,
- der Diskussion und Festsetzung von Prioritäten in den einzelnen Teilbereichen,
- Anregungen und Vorschlägen aus örtlicher Sicht für Aktivitäten der Jugendhilfe,
- der Abstimmung der am Ort tätigen Träger über die Durchführung einzelner Aufgaben,
- der Vorbereitung gemeinsamer Aktivitäten der Träger öffentlicher und freier Jugendhilfe vor Ort,
- der Erarbeitung von Richtlinien zur Förderung der am Ort tätigen freien Jugendhilfe,
- der Vorberatung der an die Vertretungskörperschaft zu richtenden Vorschläge der Verwaltung und der freien Träger sowie mit der
- Public-relations Arbeit für die Jugendhilfe und ihre Repräsentation in der Öffentlichkeit (vgl. BMFSFJ in Merchel/Reismann 2004: 101).

3.6 Die äußeren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

Vor allem bearbeitet der Jugendhilfeausschuss übergreifende, strategische Fragestellungen und beschäftigt sich mit der Klärung von grundsätzlichen, wertorientierten, finanziellen und strukturierenden Fragen. Für die kommunale Kooperation zwischen Ausschuss, Verwaltung, freien Trägern und der Öffentlichkeit übernimmt er moderierende Aufgaben (vgl. Merchel/Reismann 2004: 101f.).

Ein besonderer Zuständigkeitsbereich des Jugendhilfeausschuss ist die **Jugendhilfeplanung**. Nach § 80 Abs. 3 SGB VIII ist eine solche Bestandsfeststellung, Bedarfsermittlung sowie eine Ermittlung der notwendigen Maßnahmen unter Beteiligung der freien Träger gesetzlich festgeschrieben. „Mit der Jugendhilfeplanung kann der Ausschuss wesentlich auf die Steuerung der Jugendhilfe Einfluss nehmen und zukünftige Entwicklungen initiieren und vorantreiben.“ (Merkel/Reismann 2004: 100) Der Ausschuss ist in allen Phasen der Jugendhilfeplanung beteiligt: er gibt mit einem Eröffnungsbeschluss den Auftrag zur Jugendhilfeplanung, wird über die laufenden Planungsschritte und den Stand der Planung unterrichten, priorisiert die Bedarfsanmeldungen und initiiert und begleitet die Planungsumsetzung (vgl. Merchel/Reismann 2004: 100).

Der Jugendhilfeausschuss nimmt für die Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe aufgrund seiner besonderen Stellung innerhalb des kommunalen Gefüges, seiner Strukturen sowie Aufgaben eine wichtige Rolle ein. Er ist, wie deutlich wurde, für alle grundlegenden Angelegenheiten der Jugendhilfe zuständig und damit auch für die Weiterentwicklung der Qualität der Angebote. Bei der Qualitätsentwicklung handelt es sich um Grundsatz- und Strukturfragen der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe, mit denen sich der Jugendhilfeausschuss befassen muss (vgl. Merchel 1998: 386). Nach dem § 71 Abs. 3 SGB VIII verfügt er auch über die notwendigen Rechte um Entwicklungen zu beeinflussen:

- das **Beschlussrecht** in Angelegenheiten der Kinder- und Jugendhilfe im Rahmen der von der Vertretungskörperschaft zur Verfügung gestellten Mittel, der von ihr erlassenen Satzung und der von ihr gefassten Beschlüsse,
- das **Anhörungsrecht** vor jeder Beschlussfassung der Vertretungskörperschaft in Fragen der Kinder- und Jugendhilfe und vor der Berufung eines Leiters des Jugendamtes und
- das **Antragsrecht** bei der Vertretungskörperschaft.

Die Thematik Qualität ist für den Jugendhilfeausschuss eine Möglichkeit, die **eigene Arbeit strategisch besser zu positionieren**. „Indem sich der Jugendhilfeausschuss mit den Qualitätsvorstellungen befasst, die für die regional präsentierten Jugendhilfeangebote in Ansatz gebracht werden und in denen sich die Vorstellungen aus der Jugendhilfeplanung konkretisieren, kann der Ausschuss seinen strategischen Status innerhalb der regionalen Jugendhilfepolitik mit Leben füllen.“ (Merkel/Reismann 2004: 244) Die Diskussion über Qualität, fachliche Standards und ihre Weiterentwicklung und Überprüfung verhilft den Inhalten des Jugendhilfeausschusses zu einer neuen Wichtigkeit, so dass seine Stellung innerhalb der Kinder- und Jugendhilfelandchaft wesentlich an Bedeutung und Bekanntheit gewinnen kann. Der Jugendhilfeausschuss ist ferner ein geeignetes Organ für die **Steuerung des Kontraktmanagements** in der Kinder- und Jugendhilfe. Er ist ein politisches Forum, dem gleichermaßen politisch Verantwortliche, Verwaltung, Repräsentanten der Leistungserbringer miteinander die strategischen Lektorientierungen aushandeln und so den erforderlichen Vereinbarungen in den Kontrakten eine generelle Richtung geben können (vgl. Merchel/Reismann 2004: 236f.). Der Rahmen des Jugendhilfeausschusses ermöglicht weiterhin eine Aushandlung über Inhalte und Funktionen der Qualitätsentwicklungsbeschreibung. Das Modell des fachlich regulierten Qualitätswettbewerbes hebt hervor, dass der Jugendhilfeausschuss den geeigneten

Rahmen bietet, um über die **fachlichen Qualitätsstandards** zu diskutieren sowie zu entscheiden. Konflikte bezüglich der Qualitätsentwicklungsbeschreibungen und der Aushandlungsprozesse auf regionaler Ebene können hier einen Verhandlungsrahmen finden und ausgetragen werden.

Die **Jugendhilfeplanung** als Aufgabe des Jugendhilfeausschusses ist „eines der wesentlichsten Instrumente der Kinder- und Jugendhilfe zur Qualitätssicherung und -entwicklung“. (Bissinger/Böllert 2003: 215f.) Die Jugendhilfeplanung ist zum großen Teil dafür verantwortlich, dass die Grundlagen für die Erfüllung mancher Qualitätskriterien des Kinder- und Jugendhilfeangebotes, wie die **Orientierung an den AdressatInnen** oder die **rechtzeitig und ausreichende Bereitstellung des Angebotes**, gelegt werden. Ohne eine Jugendhilfeplanung, die offene Vorgaben und unbestimmte Rechtsbegriffe fallspezifisch konkretisiert (vgl. Bissinger/Böllert 2003: 215f.), wird ein qualitätsorientiertes Arbeiten in den Einrichtungen einer Region erschwert. Darüber hinaus werden in der Jugendhilfeplanung Kriterien und Ziele allgemeiner Art erörtert und festgelegt, an denen die Leistungsfähigkeit der Kinder- und Jugendhilfe ausgerichtet werden soll. Jugendhilfeplanung ist konstitutiv mit Bewertungsvorgängen verbunden und stellt somit eine umfassende Aushandlung von Qualitätskriterien für die regionale Jugendhilfe dar. Neben Definitionen zur Infrastrukturqualität aufgrund der Bedarfsermittlung setzt sie folglich Maßstäbe und Impulse für die Qualität in den Einrichtungen (vgl. Merchel 2000b: 137f.).

Die Jugendhilfeplanung dient für folgende Diskussionsebenen als Grundlage:

- bei der Definition von **Qualitätsmaßstäben für die Arbeit in Einrichtungen** und Diensten,
- bei der Definition qualitativer **Kriterien für die Gestaltung des Versorgungssystem** insgesamt (Infrastrukturqualität) sowie
- bei der **Evaluation von Wirkungen** einzelner Angebote und von Effekten der Jugendhilfeplanung selbst (vgl. Merchel 1998).

Die Jugendhilfeplanung ist somit ein Motor der regionalen Qualitätsdiskussion (vgl. Merchel 2000b: 137f.). Sie kann aber nur dann Auswirkungen auf die Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe übernehmen, wenn

- Akzeptanz zur Planung bei Trägern und den MitarbeiterInnen vorhanden ist,
- sie umsetzungsorientiert und relevant für die Praxis ist,
- sie in Teilbereich aufgrund der Komplexität des Arbeitsfeldes unterteilt ist,
- sie von Seiten der kommunalen Entscheidungsträger einen Stellenwert eingeräumt bekommt,
- über Inhalte, Ziele und Bedarf zwischen den Planungsbeteiligten kommuniziert und kooperiert wird (vgl. Bayerischer Jugendring 1994: 4ff.).

Der Jugendhilfeausschuss nimmt in der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe eine besondere Rolle ein und seine Arbeit *kann* weitreichende Auswirkungen haben, vor allem hinsichtlich der Qualitätsentwicklung. Er stellt einen besonderen Rahmen dar, in dem nachhaltige Entscheidungen für die Qualitätsentwicklung getroffen werden können. Wie die Befragung sichtbar macht, wird er weder von den Fachkräften in den Einrichtungen, beim Träger noch von den Umfeldakteuren in diesem Zusammenhang erwähnt. Um dabei Veränderungen vorzunehmen, bedarf es einer **stärkeren Kooperation** zwischen Jugendhilfeausschuss und anderen Kooperationsorten innerhalb der regionalen Jugendhilfe, wie zum Beispiel eine Zusammenarbeit mit den Arbeitsgemeinschaften nach §§ 78a ff. SGB VIII (vgl. Merchel/Reismann 2004: 245). Der Jugendhilfeausschuss muss Teil eines Netzwerkes für Qualitätsentwicklung werden. Der Jugendhilfeausschuss hat dabei - wie jeder Akteur - seine eigenen Qualitätskriterien für die Zusammenarbeit zu berücksichtigen und selbst ein

3.6 Die äußeren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

verlässliches und transparentes Gremium zu sein. Darüber hinaus muss er nach außen eine stärkere Position einnehmen, nicht nur gegenüber der Öffentlichkeit sondern auch gegenüber dem Jugendamt sowie den Trägern und deren Einrichtungen. Benötigt werden regelmäßige Informationen über Aktivitäten, Sitzungsinhalte und -ergebnisse. Er muss für BürgerInnen als Beschwerdeinstanz sichtbar werden und Informationen multiplizieren und weitergeben. Der Jugendhilfeausschuss darf sich nicht auf die Fragen zur Förderung von Trägern und auf die Aushandlung von Trägerinteressen beschränken. Er muss seinen gesetzlichen Aufgaben nachkommen und durch lebendige Diskussionen die örtlichen Angebotsstrukturen bewerten und über die Thematik Qualität in Aushandlung treten.

Neben den beiden konkreten öffentlichen Organen vor Ort, müssen zwei übergeordnete Instanzen ebenfalls ihre Rolle innerhalb der Qualitätsentwicklung verstehen und wahrnehmen: das Landesjugendamt sowie die Entgeltkommission.

Aufgaben Landesjugendamtes

Ein Landesjugendamt hat unter anderem folgenden gesetzlichen Aufgaben:

- Beratung der Jugendämter,
- Förderung der Kooperation zwischen Jugendämtern und freien Trägern,
- falls Anregung und Förderung nicht zum Erfolg führen: Hilfe selber schaffen und unterhalten,
- Entwickeln von Modellvorhaben,
- Beratung bei Erziehungshilfen,
- Schutz in Einrichtungen (Heimaufsicht, Zulassung von Einrichtung, kontinuierliche Prüfung),
- Trägerberatung sowie die
- Fortbildung der MitarbeiterInnen (vgl. Gernert 1990a: 215ff.).

Neben diesen Aufgaben schreibt der §78f SGB VIII die Beteiligung der Landesjugendämter an den Verhandlungen über die Rahmenverträge zwischen den Trägerverbänden auf Landesebene vor. Es soll als sachverständige Behörde vermittelnd eingreifen.

Oft wird beklagt, dass es in der Kinder- und Jugendhilfe an einer Instanz für die Qualitätsentwicklung fehlt, die aufgrund der gesetzlich definierten Funktion und einer zuerkannten Fachkompetenz fördernd und weiterentwickelnd bei deren Einführung und Weiterentwicklung wirken kann. „Wenn die Landesjugendämter sich in diesem Sinne durch ihr Handeln als eine Instanz für Qualitätsmanagement herausbilden und stärker profilieren würden, würde das die Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe voraussichtlich voranbringen und dem Qualifizierungsimpuls des §78b SGB VIII zu einer angemessenen Wirkung verhelfen.“ (Merchel 1998: 387) Neben dem Kostenträger und den Leistungserbringern können sich die Landesjugendämter als dritte Kraft etablieren, die, ausgestattet mit ausreichend Rechten und Einflussmöglichkeiten, in der Qualitätsdebatte eine vermittelnde Funktion einnimmt sowie Impulse setzt.

Aufgaben der Entgeltkommission

Die Zuständigkeit zum Abschluss der vorgesehenen Vereinbarungen nach §§ 78a ff. SGB VIII zwischen Jugendhilfeträger und Leistungsanbieter ist grundsätzlich dem örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe überlassen. §78 e Abs. 3 SGB VIII sieht aber die Möglichkeit vor, dass die beteiligten Verbände der öffentlichen sowie freien Seite regional und landesweit Kommissionen bilden, die die Verhandlungen führen und die Vereinbarungen nach §78b SGB VIII abschließen. In Bayern wurden beispielsweise

3.6 Die äußeren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

vier solcher Kommissionen eingeführt. Jede dieser Kommissionen verfügt über eine Geschäftsstelle, die vor allem die Aufgabe hat, die Sitzungen der Kommission vorzubereiten, die Unterlagen für die Verhandlungen zu sichten sowie die Zusammenarbeit mit den Jugendämtern anzustreben (vgl. Hertlein 2001: 75f./205). Die MitarbeiterInnen der Geschäftsstelle müssen in der Lage sein, Leistungs- und Qualitätsentwicklungsbeschreibungen **richtig zu lesen** und einzuordnen. Es bedarf einer **Kooperation** zwischen dem Jugendamt als belegende Stelle, sowie der Entgeltkommission als verhandelnder Stelle, um ein ganzheitliches Bild der Qualitätsbemühungen einer Einrichtung zu erhalten. Das Interview in der befragten Geschäftsstelle der Entgeltkommission verdeutlicht, dass vor allem in diesen beiden Aspekten Verbesserungsbedarf besteht.

Das Kapitel zeigt, dass Qualitätsentwicklung kein Prozess ist, der in einer Einrichtung isoliert stattfindet, sondern den gesamten Kinder- und Jugendhilfereich betrifft und damit an alle Akteure Anforderungen stellt. Die beste Einlösung der Anforderungen sowie die Erfüllung der Aufgabenbereiche sind aber wertlos, wenn die gewonnenen Informationen und entwickelten Veränderungen nicht an alle anderen Organe der Kinder- und Jugendhilfe entsprechend weitergegeben werden können. Gemeinsame Entwicklungsprozesse verlangen eine gelingende Kooperation.

3.6.3 Die Kooperation zwischen den Akteuren der Kinder- und Jugendhilfe

Die Ergebnisse der Befragung lassen darauf schließen, dass zwischen den Akteuren der Kinder- und Jugendhilfe bezüglich Qualitätsentwicklung keine Kooperation stattfindet. Auf der einen Seite weiß der öffentliche Träger in der Regel nicht, welche Qualitätsentwicklungsprozesse in den Einrichtungen durchgeführt werden und interessiert sich scheinbar kaum dafür. Andererseits werden eigene Vorhaben des Jugendamtes, die zur Qualitätsentwicklung des gesamten Versorgungssystems beitragen sollen, nicht ausreichend in der Kinder- und Jugendhilfe verbreitet. In der Studie wird das an dem Münchner Projekt „Umbau statt Ausbau“ der öffentlichen Seite deutlich, das in den Einrichtungen kaum bekannt ist. Interinstitutionelle Zusammenarbeit zwischen den Einrichtungen bezogen auf Qualitätsentwicklung findet nicht statt. Die Organe der öffentlichen Seite scheinen sich zum Zwecke einer qualitätsorientierten Steuerung der Angebote der Kinder- und Jugendhilfe nicht auszutauschen. Eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung im sozialpädagogischen Feld braucht aber die Kooperation aller Beteiligten. Begründet liegt dies zum einen in den Besonderheiten des Feldes sowie in den Besonderheiten einer Qualitätsentwicklung selbst.

Warum Kooperation?

Das Produkt sozialer Arbeit ist ein **Ergebnis einer kooperativen Leistung** zwischen mehreren beteiligten Stellen. Um eine ganzheitlich orientierte, problemadäquate Angebotsstruktur zu erreichen, bedarf es daher in der Sozialen Arbeit des Verfahrens der interinstitutionellen Zusammenarbeit. Im sozialpädagogischen Feld erfolgte in den letzten Jahrzehnten eine Ausdifferenzierung der Angebote, um den Bedürfnissen der AdressatInnen im Druck des Wettbewerbs mit anderen Institutionen gerecht werden zu können. Solch verschiedene Angebote haben eine notwendige Kooperation zur Folge, da es den Institutionen nicht mehr alleine gelingt, den Erfordernissen im Sozialraum gerecht zu werden. Allein Kooperation ermöglicht es, die Bedürfnisse der

3.6 Die äußeren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

AdressatInnen zu befriedigen. Interdependenzen der Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe führen zu der fachlich gewünschten Kooperation (vgl. van Santen/Seckinger 2003: 399ff.).

Kooperation in Bezug auf Qualitätsentwicklung ist notwendig, da die Akteure aufgrund ihrer Funktion und Position im sozialpädagogischen Feld verschiedene **Qualitätserwartungen** entwickeln. Sozialpädagogische Qualität wird tatsächlich nur dann beschreibbar oder diskutierbar, wenn man die verschiedenen Erwartungen sinnhaft verknüpft und im Gesamtzusammenhang betrachtet. Eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung kann dann entstehen, wenn alle Akteure im Feld an der Qualitätsdebatte teilnehmen, eigene Erwartungen einbringen und kooperieren.

Zu den Akteuren im Arbeitsfeld zählen nicht nur die Fachkräfte vor Ort, sondern ebenso die Akteure auf der **Makroebene** der Kinder- und Jugendhilfe. Unter Makroebene kann man die Systeme der Gesellschafts- und Sozialpolitik verstehen, die der Sozialen Arbeit eine Funktionsbestimmung zuweisen und auf sie einwirken (vgl. Bassarak 2000: 13). Auf der Makroebene werden Bedingungen für die Arbeit in den Einrichtungen geschaffen und somit ebenso für Qualitätsentwicklung. Die Qualitätsproblematik stellt sich nicht nur für die einzelnen Einrichtungen als Dienstleistungserbringer, sondern für das **gesamte Versorgungssystem** einer Gesellschaft. Die Sicherung der Qualität des Versorgungssystems ist eine elementare Aufgabe der Sozialpolitik. Sie ist daher keineswegs ausschließlich auf der Ebene der einzelnen Einrichtungen oder der Kommune zu betreiben. Ebenso ist die Bezirks-, Landes- sowie Bundesebene mit der Aufgabe der Gewährleistung und Weiterentwicklung der Qualität des gesamten Versorgungssystems konfrontiert. Der Qualitätsbegriff bedeutet in einer Makrodimension, dass Qualität nicht die Eigenschaft eines einzelnen Produktes ist, sondern das Versorgungssystem insgesamt beschreibt. Eine Qualitätssicherungspolitik muss daher „nicht nur die Produzenten-Konsumentenbeziehung im Auge behalten, sondern auch für die Einhaltung bestimmter Mindeststandards des gesellschaftlichen bzw. wirtschaftlichen Systems insgesamt Sorge tragen.“ (Badelt 1996: 11) Qualitätskriterien in diesem Versorgungssystem sind die Bedürfnisbefriedigung der AdressatInnen, die gerechte Verteilung der sozialen Dienstleistungen und die Gewährleistung der sozialen Sicherheit für die AdressatInnen. Eine flächendeckende Versorgung sowie die Verlässlichkeit der Anbieter der sozialen Dienstleistung zählen ebenfalls zu den Qualitätskriterien (vgl. Badelt 1996: 16ff.). Wenn die Prozesse der Qualitätsentwicklung bei den politischen Akteuren, angefangen im Stadtrat, dem Jugendhilfe- oder dem Sozialausschuss, akzeptiert werden, können sie erfolgreich in den Einrichtungen umgesetzt werden (vgl. Fedke 2000: 246). Die **Steuerung der Makroqualität** hat an dem Punkt anzusetzen, an dem sich die Frage stellt, welche Beiträge soziale Organisationen erbringen, um vorgelagerte Leistungsnetze zu fördern und nachgelagerte Leistungsnetze zu entlasten. Der Sachverhalte der verschiedenen Kostenträger von sozialen Leistungen führt aber dazu, dass niemand eine solche gesamtgesellschaftliche Steuerungsfunktion übernimmt. Wenn keine Anreize für gesamtwirtschaftliche Einsparungseffekte gegeben sind, dann wird meist die betriebswirtschaftlich billigste Lösung vorgezogen. Aus volkswirtschaftlicher Gesamtperspektive ist solch eine Lösung aber meist nicht optimal (vgl. Meinhold / Matul 2003: 70). Eine Qualitätsdebatte ist immer eine politische Debatte darüber, mit welchen Mitteln, welche Ziele erreicht werden sollen, was die Gesellschaft also bereit ist für welche Qualität aufzubringen. Die Steuerungsverantwortlichen für das Gesamtsystem tragen die Verantwortung für Qualitätsentwicklung und können sich ihr nicht entziehen. Auch wenn staatliche Aufgaben an den Nonprofit-Sektor ausgelagert werden, muss dennoch eine **übergeordnete Qualitätssteuerung** von staatlicher Seite

vorhanden sein. „Damit ist die Schaffung eines Rahmensystems gemeint, das qualitätsfördernde Maßnahmen für die einzelwirtschaftliche Produktion vorsieht. (...) NPOs haben dann nachhaltiges Interesse an Qualitätsmanagement, wenn ihnen positive Anreize dafür geboten werden oder wenn Nicht-Qualität sanktioniert wird.“ (Matul/Scharitzer 2002: 629) Die Organe der Makroebene haben die Aufgabe, **Kontroll- und Beschwerdemöglichkeiten** auf einer höheren Ebene als der der einzelnen Organisationen einzurichten. Für die Gestaltung von Leistungsverträgen bedarf es **einheitlicher Mindeststandards** sowie die Koppelung von Förderungszusagen an ihre Erfüllung (vgl. Matul/Scharitzer 2002: 630).

Da Qualitätsentwicklung eine Aufgabe aller Akteure in der Kinder- und Jugendhilfe ist, auch auf Makroebene, muss sie in enger Kooperation mit allen Beteiligten betrieben werden und kann dann erfolgreich sein, wenn jeder seinen Aufgabenbereich wahrnimmt. Mit diesem Bewusstsein wird die Qualitätsdebatte auf eine andere Ebene gehoben und den Einrichtungen vermittelt, wie entscheidend ihre Qualitätsbemühungen für das gesamte Versorgungssystem sind. „Die Entwicklung einer tragfähigen und verbindlichen Kooperationskultur und -struktur zwischen öffentlichen und freien Trägern ist Garant des Gelingens von Reformen in der Jugendhilfe. Ohne ein gleichberechtigtes Engagement beider bleiben Reformen auf der Strecke.“ (Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen 2003: XXV). Das Ziel ist eine **kooperative Qualitätsentwicklung**, damit die Qualitätsentwicklungsprozesse in den Einrichtungen nicht isoliert ablaufen und Auswirkungen auf eine politische Qualitätsdebatte zeigen. Qualitätsentwicklung braucht den Austausch zwischen den Fachkräften vor Ort und der öffentlichen Seite, damit sie entsprechend den Vorstellungen für das Versorgungssystem sowie der erwarteten Mindeststandards ablaufen kann. Das fachliche Wissen der Fachkräfte muss mit den Effizienzbestrebungen der öffentlichen Hand verbunden werden. Das setzt die Zusammenarbeit zwischen Fachkräften und Entscheidungsträgern voraus, um Qualität zwischen fachlichen Standards sowie Einsparungen verhandelbar zu machen (vgl. Meinhold/Matul 2003: 69). Die Bundestagssdrucksache 13/330 (in Merchel 2000a: 28) fasst die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit aller Beteiligte wie folgt zusammen:

„Um einem Handeln, einem Ergebnis oder einer Einrichtung `Qualität` zusprechen zu können, ist man auf Dialog angewiesen – auf einen Dialog über Normen, über anzuwendende Kriterien, über die Zulässigkeit von Indikatoren und Überprüfungsverfahren, über die Interpretation der Ergebnisse von Überprüfungen. Der Norm- und Interessenscharakter von Qualität und die Perspektivendifferenz bei der Qualitätsbewertung erfordern Diskussionen zwischen den beteiligten Akteuren und Interessenträgern, und dies erst recht, wenn, wie es in § 78b KJHG geschieht, Qualitätsfragen mit Kostensteuerung verbunden werden.“

Nicht nur die vorliegende Befragung belegt, dass keine entsprechende Kooperation zwischen den Einrichtungen und dem Jugendamt stattfindet und Qualitätsentwicklung nicht als Aufgabe der Makroebene begriffen wird. Bestätigt wird eine solche eingeschränkte Wahrnehmung der Verantwortungsträger ebenfalls durch die Studie der Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe (2003), die vorliegende Rahmenverträge der Bundesländer analysierte. Die Verantwortung für Qualitätsentwicklung wird in fast allen Rahmenverträgen allein den Einrichtungsträgern übertragen, nur in wenigen wird Qualitätsentwicklung als gemeinsame Aufgabe und Verantwortung aller Beteiligter beschrieben (vgl. Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfen 2003: 65f.). Diese Ergebnisse lassen den Eindruck entstehen, dass aktuell die politische Zuständigkeit, mit dem Verweis auf die Verantwortung der Einrichtungen und Träger für die von ihnen

realisierte Qualität, aufgelöst wird (vgl. Merchel 2004a: 148). **Die Qualitätsdebatte wird somit entpolitisiert, da sich die politisch Verantwortlichen zurückziehen.** Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken bedarf es neben einem Bewusstsein über Verantwortungsbereiche eine gelingende Kooperation zwischen allen Beteiligten.

Gelingende Kooperation

Gelingende Kooperation in Gesundheits- und Sozialberufen definiert Schweizer 1998 (in Müller/Preisig 2004: 63) als eine Handlung, an der mindestens zwei Parteien beteiligt sind, die sich in einem Kontext professioneller Dienstleistungen auf dasselbe Problem beziehen und bezüglich des Problems Arbeitsergebnisse erzielen wollen. Weder das Problem noch das Arbeitsergebnis müssen einvernehmlich definiert oder bewertet werden. Die Handlungen erfolgen mehr oder weniger koordiniert, gleichzeitig oder nacheinander. Die Parteien können, müssen aber nicht voneinander Kenntnis nehmen.

Van Santen und Seckinger haben aufgrund von Fallstudien und Untersuchungen verschiedene Dimensionen und Ebenen für eine interinstitutionelle Kooperation zusammengestellt. Die Dimension „Individuum“ bezieht sich auf die Voraussetzungen der einzelnen Fachkräfte, die an der Kooperation teilnehmen. Die „Herkunftsorganisation“ meint die soziale Einrichtung, die die Fachkräfte repräsentieren. Der „Kooperationszusammenhang“ ist der Ort der Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen, -kreisen, Besprechungen etc. Abschließend beschreibt die Dimension „Makroebene/Gesellschaft“ Voraussetzungen für eine gelingende Kooperation, die in den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen begründet sind.

Ebene 1: Individuum	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitschaft und Fähigkeit zur Kooperation: Kommunikationskompetenzen, Offenheit, empathisches Vermögen • Grundkenntnisse und Grundqualifikationen für die Bereiche, die kooperieren • Anschlussfähigkeit der individuellen und fachlichen Ziele mit den Kooperationszielen • Überzeugung vom Nutzen der Kooperation • Repräsentation der Informationen und des Wissens aus der Herkunftsorganisation • Weiterleitung der Ergebnisse, der Informationen und Erfahrungen aus dem Kooperationszusammenhang in die Herkunftsorganisation • Wissen über Arbeitsweisen, Handlungsmöglichkeiten, Strukturen, Personalressourcen, Handlungslogiken der Kooperationspartner
Ebene 2: Herkunftsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Anschlussfähigkeit der Organisationsziele mit den Kooperationszielen • Überzeugung vom Nutzen der Kooperation • Abstimmungs- und Klärungsprozesse zur Einbindung der Kooperationsziele • institutionelle Verankerung der Kooperationsaktivitäten • Sicherung der Beteiligungskontinuität • Entwicklung einer Kooperationskultur • Verankerung von Kooperationsaufgaben in der Stellenbeschreibung • Festlegung von Stellenanteilen für Kooperation

3.6 Die äußeren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

	<ul style="list-style-type: none"> • Übertragung von Entscheidungsbefugnissen • Vermeidung einer Individualisierung interorganisationeller Kooperationsbeziehungen • Herstellung von systematischen Rückkopplungsprozessen zwischen kooperierender Person, Kooperationszusammenhang und Organisation • Berücksichtigung und Akzeptanz der Ergebnisse der Kooperation
Ebene 3: Kooperations- zusammenhang	<p>Zu Beginn der Kooperation (Phase der Selbstvergewisserung, der Identitätsbildung):</p> <ul style="list-style-type: none"> • explizite Verständigung über gegenseitige Erwartungen, Ziele und Arbeitsformen; Unterschiede im Kooperationsverständnis werden bearbeitbar • Kooperation in rechtlicher Hinsicht und im Verhältnis zu den anderen Akteuren im Feld einzuordnen und dadurch Erhöhung der Verbindlichkeit • Verständigung über Ressourcen, die im Kooperationszusammenhang zur Verfügung stehen (Arbeitszeit, Informationen, Eigenständigkeit, Geldmittel) • Festlegung der Einflussmöglichkeiten des Kooperationszusammenhangs (Kompetenzen und Zuständigkeiten) <p>Während der Kooperation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung von Vertrauen, Stabilität der Beziehungen durch Rotation der Treffen in allen beteiligten Einrichtungen, Räume für informellen Austausch, systematische Einführung im Falle eines Personalwechsels in das bestehende Netzwerk, Transparenz der Entscheidungen und Handlungen • Klärung der zeitlichen Perspektive der Zusammenarbeit • Profilbildung des Kooperationszusammenhangs und Außendarstellung der Kooperationsergebnisse • Einführung von Informationsknotenpunkten zur Sammlung und Weiterleitung von Informationen • Arbeitsplanung zur Vermeidung von Überforderung <p>Ende einer Kooperation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • laufende Überprüfung der Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit der Zusammenarbeit • Ergebnissicherungsstrategien und Qualitätsüberprüfung
Ebene 4: Makroebene / Gesellschaft	<p>Kooperation wird von kulturellen Traditionen sowie der gesellschaftlichen Akzeptanz von aktuellen Strategien zur Problemlösung beeinflusst. Ebenso spielen supranationale Entwicklungen für das Referenzsystem eine Rolle (Globalisierung, Wertewandel).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung individueller und kollektiver Problemlösungen • Klärung der Spezialisierung und des Umgangs mit Nebenwirkungen von pädagogischen bzw. rechtlichen Interventionen • Festlegungen der kooperationsrelevanten Rahmenbedingungen und Kooperationen selbst sowie für den Umgang mit den Ergebnissen der Kooperation (gesetzliche Verankerungen von Arbeitsgemeinschaften etc.) • Erreichen eines gesellschaftlichen Stellenwertes als ein Verfahren zur Lösung von gesellschaftlichen Herausforderungen

(vgl. van Santen/Seckinger 2003: 424ff.)

3.6 Die äußeren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

Eine Kooperation verläuft in Phasen und hat prozessualen Charakter. Die vier Ebenen sind dynamisch voneinander abhängig, verändern sich ständig und beeinflussen sich in Rückkopplungsprozessen. Entscheidend bei einer erfolgreichen Kooperation ist es, dass im Kooperationszusammenhang, also in der Arbeitsgruppe selbst, immer wieder ein Austausch über die Erwartungen und Ziele der Teilnehmer stattfindet. Denn nur so werden Enttäuschungen und sinnlosem Arbeiten vorgebeugt. Die Qualität der Beziehung zu den Kooperationspartnern sollte von diesen systematisch zum Gegenstand einer internen Reflexion gemacht werden (vgl. van Santen/Seckinger 2003: 371).

Allgemein gestaltet sich die Bewertung einer Kooperation sehr schwierig, da sich nicht nachvollziehen lässt, was gewesen wäre, wenn man nicht kooperiert oder eben doch kooperiert hätte, und ob Veränderungen tatsächlich auf die Kooperation zurückzuführen sind (vgl. van Santen/Seckinger 2003: 336f.). Betrachtet man die aktuellen Kooperationsprozesse der Teilnehmer der Studie, zeigen sich einige Mängel, die prinzipiell einer gelingenden Kooperation nach den Kriterien von van Santen und Seckinger (2003), unabhängig von der Thematik Qualitätsentwicklung, nicht möglich werden lassen.

Aktuelle Kooperationsprozesse

Wie in der Befragung deutlich wurde, fehlt es den Einrichtungen an **Informationen über andere Institutionen**. Mangelnde Information ist vor allem deshalb problematisch, weil die Kenntnis der eigenen Institution lediglich in seltenen Fällen Rückschlüsse auf andere Einrichtungen zulässt (vgl. van Santen/Seckinger 2003: 346). Dafür sind die Bedingungen, wie Stellenbeschreibungen, Leitziele, Konzeptionen, Aufgabenbereiche oder die AdressatInnengruppe in den Einrichtungen zu verschieden. Eine effektive Kooperation setzt aber voraus, dass die Kooperationspartner eine klare Vorstellung von den Aufgaben und dem Angebotsprofil der jeweils anderen haben (vgl. van Santen/Seckinger 2003: 347). Wie soll man sich über Qualitätsentwicklungsprozesse austauschen und einigen können, wenn man nicht weiß, welche Voraussetzungen dafür in den (anderen) Einrichtungen gegeben sind? Die teilnehmenden Einrichtungen an der Studie sehen sich scheinbar stärker im Konkurrenz- als in einem Kooperationsverhältnis zueinander. Dadurch verengt sich der Verhandlungsspielraum und die öffentliche Seite hat mehr Bestimmungsmacht. „Es müssen also Informationswege und -formen gefunden werden, die einen kontinuierlichen Informationsaustausch einschließlich des Wissens über infrastrukturelle Voraussetzungen, Aufgaben und Kompetenzen anderer Institutionen auch über alle Teilgruppierungen hinweg sicherstellen.“ (van Santen/Seckinger 2003: 346)

Ferner legen die Ergebnisse der Studie dar, dass sich der Informationsfluss vor allem bezüglich Qualitätsentwicklung in den teilnehmenden Einrichtungen schwierig gestaltet. Der Informationsfluss zwischen kooperierender Person, die die Einrichtung in bestehenden Kooperationszusammenhängen vertritt, und ihrer Herkunftsorganisation muss aber eigentlich von systematischen **Rückkopplungsprozessen** gekennzeichnet sein. Denn fehlende Rückkopplung senkt die Verbindlichkeit der Kooperation selbst und bedroht die Kontinuität der Kooperationsbeziehungen, weil sie nicht institutionell verankert sind (vgl. van Santen/Seckinger 2003: 365). Aushandlungsprozesse über Qualitätsentwicklung zwischen öffentlicher und freier Trägerseite stellen darüber hinaus ein zusätzliches, spezifisches Problem in Bezug auf die Gestaltung von Rückkopplungsprozessen dar. Denn manche Vertreter in der Kinder- und Jugendhilfe repräsentieren etwas, „das keine institutionelle Form besitzt, oder das es, zugespitzt

3.6 Die äußeren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

betrachtet, eigentlich gar nicht gibt“ (van Santen/Seckinger 2003: 365). Vertreter freier Träger im Kinder- und Jugendhilfeausschuss repräsentieren die freie Trägerschaft als Gesamteinstitution, die es aber in dieser Form nicht gibt. In welche Herkunftsorganisation sollen dann die Arbeitsergebnisse rückgekoppelt werden?

Zusätzlich erschweren die **aktuellen Rahmenbedingungen** im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe eine interinstitutionelle Kooperation. Eine hohe Arbeitsbelastung, Kartellbildungen, unzureichende Kommunikation zwischen Kooperierenden und Herkunftsorganisation, kein Bewusstsein und kein Wissen in der Praxis über die besonderen Kompetenzanforderungen für Kooperierende sowie die Tatsache, dass die Fachkräfte Kooperation nicht als Bestandteil der eigenen Arbeit sehen, lässt Kooperation zu einer „positiven Utopie“ (van Santen/Seckinger 2003:374) werden. Der „Mythos Kooperation“ überfordert die Praxis und stellt zu hohe Erwartungen an sie (vgl. van Santen/Seckinger 2003: 374).

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Voraussetzungen auf allen vier Ebenen die Etablierung einer gelingenden Kooperation für Qualitätsentwicklung erschweren und nicht fördern. Die Situation wird außerdem diffiziler, weil das Bewusstsein der Akteure der Kinder- und Jugendhilfe über die Verantwortungsbereiche und über die Notwendigkeit einer solchen Kooperation kaum entwickelt ist. Vor einer Diskussion über geeignete Formen einer Kooperation für Qualitätsentwicklung steht somit eine **Bewusstseinsarbeit auf allen Ebenen** im Vordergrund. Um diese Bewusstseinsarbeit anzuregen, muss es neben wissenschaftlichen Studien, die die Bedeutung einer kooperativen Qualitätsentwicklung herausheben, zugleich eine Institution geben, die zumindest auf kommunaler Ebene die Aufgabenerfüllung der öffentlichen Seite „überwacht“. Das **Landesjugendamt** hat die Aufgabe, die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern anzuregen (vgl. 3.6.2), so dass Qualitätsentwicklung als eine primäre Aufgabe der Zusammenarbeit in diesen Aufgabenbereich fällt. Denkbar ist demnach, dass das Landesjugendamt die Jugendämter ebenso für Qualitätsentwicklung vor Ort unterstützt, sie in ihrer Verantwortung anspricht und entsprechende Maßnahmen zur Kooperation begleitet und unterstützt. Das setzt natürlich gleichfalls voraus, dass im Landesjugendamt selbst ein Bewusstsein darüber besteht, welche Rolle die öffentliche Seite für die Prozesse der Qualitätsentwicklung in den Organisationen übernehmen muss.

Kooperative Qualitätsentwicklung beansprucht darüber hinaus einen geeigneten **Kooperationszusammenhang**, in dem sie sich entwickeln kann. Dabei muss man zwischen der Bundes-, Landes-, Bezirks- sowie Kommunalebene unterscheiden. Auf jeder Ebene erfordert es andere Formen der Kooperation und sind andere Vertreter beteiligt. Im Folgenden soll ein Netzwerkmodell für eine kooperative Qualitätsentwicklung auf **kommunaler Ebene** entwickelt werden. Aushandlungsprozesse auf der Ebene „vor Ort“ wirken sich auf die Qualitätsentwicklungsprozesse sehr konkret aus. In der Kinder- und Jugendhilfe haben die **Arbeitsgemeinschaften** seit der Einführung des KJHG neben dem Kinder- und Jugendhilfeausschuss sowie der Jugendhilfeplanung „eine herausgehobene Stellung als Instrument einer kooperativen Steuerung der Kinder- und Jugendhilfe bekommen.“ (van Santen u.a.: 2003: 368) Der öffentliche Träger ist verpflichtet, die Arbeitsgemeinschaften anzustreben. Im Durchschnitt gibt es pro Jugendamtsbezirk 5,2 Arbeitsgemeinschaften, bei denen die Hilfen zur Erziehung sowie die Jugendarbeit am häufigsten thematisch bearbeitet werden (vgl. van Santen u.a.: 2003: 368f.). Diese Arbeitsgemeinschaften scheinen der geeignete Ort, um zwischen der öffentlichen und der freien Trägerseite eine Kooperation über Qualitätsentwicklung zu betreiben, auch

3.6 Die äußeren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

wenn sie von den befragten Fachkräften bisher dafür kaum genutzt werden. Die Arbeitsgemeinschaften erfordern eine geeignete Form der Vernetzung.

Netzwerke

Kooperation und Vernetzung werden oft synonym verwendet. Vernetzung ist aber eine bestimmte Qualität der Kooperation (Mutschler in Müller/Preisig 2004: 65). Sie meint „die institutionalisierten Netzsysteme professioneller personenbezogener sozialer Dienste und Einrichtungen“ (Bossong 2003: 469). Damit werden nicht die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen innerhalb eines Unternehmens oder eine über die Zeit gewachsene gute kollegiale Zusammenarbeit zwischen MitarbeiterInnen verschiedener Einrichtungen beschrieben. Netzwerke sind durch folgende Definitionskriterien gekennzeichnet:

- Längerfristigkeit / Dauerhaftigkeit der Zusammenarbeit,
- Schnittmengen in den Aufgabenstellungen,
- gemeinschaftliche Zielsetzungen,
- Erhalt der rechtlichen Selbständigkeit der beteiligten Träger / Unternehmen und
- Verbindlichkeit, d.h. vertragliche Basis der Zusammenarbeit (vgl. Bossong 2003: 470).

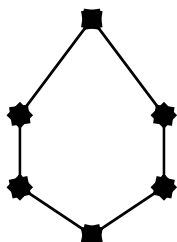
Prinzipiell entscheiden **Gewinn- und Nutzenerwartungen** über eine Netzwerkteilnahme. Netzwerke müssen für einen Teilnehmer einen Nutzen optimieren und einen Verlust vermeiden, wobei sich der Verlust nicht ausschließlich auf finanzielle Einbußen bezieht. Wenn Rechtsnormen, Verwaltungsregelungen oder Sanktionsandrohungen die Mitwirkung vorschreiben, baut man das Netzwerk mit Zwang und Machtausübung auf. Deutlich motivierender ist die Mitarbeit in einem Netzwerk, das aus gemeinsame Überzeugungen und Wertorientierungen hergestellt ist. Eine Mitgliedschaft im Netzwerk kann außerdem mit der Hoffnung auf Einflussssicherung und Verbesserung des Images forciert werden. Unabhängig von der strategischen Ausrichtung **zielt jedes Netzwerk auf eine Leistungs-, Ertrags- bzw. Wirksamkeitssteigerung** durch das Ausnutzen von Synergien. Es braucht passgenaue und sektorbezogene Ziele. Sie müssen so gesetzt werden, dass alle Netzwerkteilnehmenden von ihrer Erreichung profitieren. Fortschritte zur Zielerreichung müssen mit Bezug auf alle involvierten Partner kontinuierlich evaluiert und dokumentiert werden. Das zeigt den Netzsystemeffekt auf und sichert die Mitwirkungsbereitschaft der Partner (vgl. Bossong 2003: 470ff.).

Für eine kooperative Qualitätsentwicklung wird im folgenden ein geeignetes Netzwerkmodell entwickelt.

Netzwerkmodell für kooperative Qualitätsentwicklung

Die Vertreter des Jugendamtes und der Einrichtungen oder ihrer Träger der Kinder- und Jugendhilfe bilden ein Netzwerk mit dem Ziel, eine kooperative Qualitätsentwicklung auf kommunaler Ebene zu etablieren. Die Verbesserung des Informationstransfers, die Vergewisserung gemeinsamer Überzeugungen und Wertorientierung und Interessenbündelung sind die kommunikativen Strategieziele. Die Mitglieder nehmen daran nicht freiwillig teil, sondern sind aufgrund verschiedener Verwaltungsvorschriften dazu verpflichtet. Im Rahmen der Arbeitsgemeinschaften besteht die gesetzliche Verpflichtung des KJHG.

Für die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern scheint ein **kreisförmiges Netzsystem** geeignet. Dabei sind alle Netzbeteiligten zeitgleich informiert und in Aushandlungsprozessen an Entscheidungen beteiligt. Es existieren keine Informations- oder Wissensvorsprünge unter den Teilnehmern. Um den Informationsfluss zu ermöglichen, müssen vielleicht unter erheblichem zeitlichem Aufwand stets alle Beteiligten zusammengerufen werden. Entscheidungen sind vom Konsens abhängig und nur begrenzt zeitlich nah umzusetzen (vgl. Bossong 2003: 478f.)



Eine leichte Abwandlung der Darstellung soll zeigen, dass die öffentliche Seite den Qualitätsdialog suchen muss und federführend bei der Organisation des Netzsystems ist. Sie hat die Aufgabe, den Dialog anzuregen, Auseinandersetzungen zu moderieren und die Erwartungen der Beteiligten klar zu benennen mit dem Ziel, gemeinsam mit den Netzwerkmitgliedern konsensfähige Qualitätsstandards für die Arbeit sowie für den gesamten Qualitätsentwicklungsprozess zu entwickeln.

Teilnehmer im Netzwerk sind die Vertreter der Einrichtungen und Träger, die entsprechend der Arbeitsgemeinschaften nach §§78a ff. SGB VIII zu der Mitwirkung verpflichtet sind, sowie Vertreter des Jugendamtes. Entscheidungen und Informationen, die im Netzwerk entstehen, müssen den jeweiligen Herkunftsorganisationen zeitnah vermittelt werden, so dass ein effektiver Dialog über Qualitätsentwicklung entsteht. In den Interviews erwähnten beide Seiten, die Fachkräfte in den Einrichtung und die Umfeldakteure, dass die Zusammenarbeit **mehr Transparenz und klare Ansprechpartner** benötigt. Das Netzwerk muss vorab für klare Zuständigkeiten, Aufgaben sowie Zielsetzungen innerhalb der Kooperation sorgen.

Um einen solchen effektiven Dialog zwischen der öffentlichen und freien Seite zu etablieren, entwickelte **das Forschungsprojekt „WANJA“**, das vom Niedersächsischen Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales initiiert und finanziert wurde, das Modell eines **Wirksamkeitsdialogs**. Dieser Dialog ist ein mit der Landesförderung verknüpftes dialogisches Verfahren der Qualitätsentwicklung, das hauptsächlich auf kommunaler Ebene zwischen den Ländern und den Kommunen bzw. zwischen den Kommunen selbst verläuft. In einer zweijährigen Erprobungsphase mit 20 Jugendämtern wurde unter Beteiligung der Forschungsgruppe WANJA der Universität Siegen ein solcher Wirksamkeitsdialog in verschiedenen Regionen umgesetzt. Regionale Moderationsgruppen werteten die jährlichen **Qualitätsberichte** jeder Einrichtungen aus und verwendeten die Ergebnisse zu einem kommunalen Wirksamkeitsdialog, der das Gesamtprogramm sowie einzelne Maßnahmen zum Inhalt hatte (vgl. Projektgruppe WANJA 2000). Meinhold und Matul (2003: 33) fassen den Inhalt eines solchen Qualitätsberichtes beispielhaft wie folgt zusammen:

1. Kurzer Überblick zu den aktuellen Entwicklungen im Berichtsjahr
2. Jahresziele / Vorhaben und deren Umsetzung
3. Strukturqualität / Personalausstattung / Sachausstattung
4. Besondere Stärken
5. Prozesselemente der Arbeit (Beschreibung der Prozesskriterien von Schlüsselprozessen)
6. Öffentlichkeitsarbeit / Vernetzung / Veranstaltungen
7. Ergebnisse (z.B. Anzahl der Nutzer)
8. Reflexion der Ergebnisse (Was wurde erreicht, was nicht? Bedingungen für den Erfolg / Misserfolg? Konsequenzen?)

9. Perspektiven (geplante Maßnahmen / Jahresziele)
10. Qualitätssicherung (z.B. weitere Beschreibung von Schlüsselprozessen / Befragung von AdressatInnen / Fehleranalyse / Qualitätszirkel / Fortbildungen)

Der Nutzen eines Qualitätsberichtes für eine kooperative Qualitätsentwicklung, der mit erheblicher Dokumentationsarbeit sowie Auswertungsaufwand verbunden ist, bleibt fraglich. Welche Konsequenzen hat solch ein Bericht für die Einrichtungen, für die fallbezogene Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite? Wer wertet ihn aus? Entsteht dadurch ein Qualitätswettbewerb? Entscheidende Elemente der Qualitätsentwicklung und der Leistung sind in der Leistungs- und Qualitätsentwicklungsbeschreibung vorhanden, die eigentlich in kurzen Abständen als Grundlage zu einer Entgeltvereinbarung aktualisiert werden müssen. Die Bestimmungen im Rahmenvertrag, die Funktion des Jugendhilfeausschusses, die Funktion des Hilfeplanverfahrens für das Jugendamt (wie beschrieben) sowie die Arbeitsgemeinschaften lassen einen Qualitätsbericht der Einrichtungen nicht zwingend notwendig werden. **Es braucht keine zusätzlichen Dokumentationsformen oder ein neues Berichtswesen, wenn alle Akteure ihre Funktionen tatsächlich so wahrnehmen, wie sie eigentlich gedacht sind. Denn dann ist die Weitergabe an Informationen über die „Qualität der Qualitätsentwicklung“ zwischen den Beteiligten gewährleistet und ein kommunaler Dialog darüber entsteht.**

Auf der Ebene des Individuums erfordert es für eine gelingende Kooperation den Erwerb vieler Kompetenzen, wie Kommunikationskompetenzen, Offenheit oder empathisches Vermögen. Überdies müssen die Fachkräfte über Grundkenntnisse für die kooperierenden Bereiche verfügen. Die Aneignung solcher Kompetenzen und Wissensgrundlagen vollzieht sich in der Ausbildung der Fachkräfte, die neben diesem Gesichtspunkt auch aus anderen Gründen eine maßgebliche Voraussetzung für erfolgreiche Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe darstellt.

3.6.4 Die Ausbildung und wissenschaftliche Grundlagen

Die Ausführungen haben gezeigt, dass die Fachkräfte in den sozialen Arbeitsfeldern auf theoretisches Wissen zurückgreifen müssen, um Qualitätsentwicklung erfolgreich betreiben zu können. Das theoretische Wissen, das unter anderem aus den Kooperationskompetenzen besteht, hat die Ausbildung aufgrund wissenschaftlicher Grundlagen zu vermitteln.

Ausbildung

Wie die Ergebnisse der Studie darlegen, wurden die meisten Befragten in ihrer Ausbildung zu gering oder gar nicht auf das Themenspektrum der Qualitätsentwicklung oder des Qualitätsmanagements vorbereitet und beschäftigten sich nicht mit Publikationen. Ziel der Ausbildung der Fachkräfte sollte es sein, der Qualitätsentwicklung in den Arbeitsfeldern eine Grundlage zu verschaffen, die das gesamte Arbeitsfeld von eigentlich notwendigen aber zu kostspieligen und zeitaufwendigen Fortbildungen entlastet. Die Fachhochschulen, Universitäten sowie sonstige Bildungseinrichtungen sind gefordert. Denn wer „in der Praxis diesen Anforderungen entsprechen und qualifiziert arbeiten soll, der muss schon in der

3.6 Die äußeren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

Ausbildung die Grundlagenkenntnisse, methodisches Arbeiten und praktische Unterstützung erfahren, lernen und üben.“ (Schwarz 2001: 80)

Eine erfolgreiche und effektive Umgestaltung der Ausbildung der SozialpädagogInnen und SozialarbeiterInnen, sieht sich dem Problem gegenüber, dass die Ausbildung offensichtlich bei der Vermittlung von Kompetenzen und Wissen **generell keine ausreichende Wirkung erzielt**. Denn zwei Umfragen von Studienabgängern der Fachrichtungen Soziale Arbeit in den letzten Jahren verdeutlichen, dass es nur selten gelingt, grundlegende Kompetenzen für die Praxis während des Studiums zu vermitteln (vgl. Kolleck/Mantey 2005; Berger 2002). Als entscheidend für berufliche Kompetenz schätzen ehemalige Studierende der Alice-Salomon-Fachhochschule in Berlin Fähigkeiten ein, die nicht mit reiner Wissensvermittlung erlernbar sind. Dazu gehören soziale Kompetenzen wie Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Fähigkeit zur Teamarbeit, Einfühlungsvermögen oder Praxiserfahrungen. Das Studium greift jene Inhalte in zu geringem Maße auf. Darüber hinaus geben die ehemaligen Studierenden an, dass Leitungs- und Managementkompetenzen nicht ausreichend in den Studieninhalten berücksichtigt werden (vgl. Kolleck/Mantey 2005: 66). Ähnliche Ergebnisse zeigen sich bei einem Forschungsprojekt, bei dem über 1000 ehemalige Studierende im Raum Westfalen befragt wurden. Ernüchternd hält Berger fest, dass für „fast alle Qualifikationen (...) am Ende“ gilt „Fehlanzeige! Können wir angesichts von Defiziten, die uns bis zu zwei Drittel der AbsolventInnen attestieren, guten Gewissens behaupten, diese seien für die Berufspraxis ausreichend qualifiziert?“ (Berger 2002: 380) Diskutiert man also über eine bessere Ausbildung in Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung, so muss man sich bewusst sein, dass es generell schwierig ist, eine fachliche Ausbildung auf hohem Niveau zu gewährleisten.

Die „Jugendhilfe- Effekte- Studie“ (vgl. BMFSFJ 2002: 47) hielt als Ergebnis fest, dass die **fachliche Ausbildung** der in der Kinder- und Jugendhilfe tätigen Fachkräfte um folgende Aspekte erweitert werden muss:

- familienbezogene Ansätze,
- Kompetenzen und Schutzmechanismen bei Kindern und in ihrem Umfeld erkennen und einschätzen lernen,
- störungsspezifisches Verlaufswissen,
- Verbreitung der Ergebnisse der Evaluationsstudien sowie die
- Einübung in Supervision.

Diese Lehrinhalte sind wichtige Voraussetzungen für einen erfolgreichen Hilfeprozess. **Eine gute fachliche Ausbildung ist notwendig, weil dann in den Einrichtungen kompetent über Qualitätsstandards, fachliche Standards sowie Professionalität reflektiert und diskutiert werden kann.** Qualitätsentwicklung verlangt nach wissenschaftlichen Grundlagen und Forschungen, damit ihre theoretischen Inhalte weiterentwickelt werden können. Solch ein Umgang mit wissenschaftlichen Theorien und Wissen erweist sich bei Pädagogen aber häufig „defizitär, d.h. wissenschaftliches Wissen wird entweder instrumentalistisch eingesetzt oder für die Konzeption, Analyse und Kritik des beruflichen Handelns als wenig bedeutsam bis hinderlich eingeschätzt.“ (Galiläer 2005: 230) **Die Bedeutung von wissenschaftlichem Wissen und Fachwissen muss daher in der Ausbildung verstärkt hervorgehoben werden, da es die Grundlage für jede Lernbereitschaft, Reflexion sowie Weiterentwicklung ist.** Wie bereits weiter oben erwähnt, haben die Kooperationskompetenzen einen bedeutenden Stellenwert als Ausbildungsinhalt. Die gemeinsamen Anteile von Lehramt und Sozialpädagogik müssen gleichfalls wie die interdisziplinäre Arbeit vermehrt in den

Ausbildungsplan aufgenommen werden. **Solch ein Grundlagenwissen gestaltet die Kooperationsbeziehungen in den sozialen Arbeitsfeldern zugleich für Qualitätsentwicklung effektiver sowie effizienter.**

Die fachliche Ausbildung wirkt sich direkt auf die Kenntnisse aus, auf die Fachkräfte für Qualitätsentwicklung zurückgreifen können. Darüber hinaus verlangt die Weiterentwicklung der eigenen Arbeit weitere Fertigkeiten, die hier als **Qualitätsentwicklungskompetenzen** bezeichnet werden sollen. Solch eine Qualifikation für Qualitätsentwicklung „könnte somit ein zentrales Merkmal eines zukünftigen Fachlichkeitsbegriffs und der daran gekoppelten Ausbildungsanforderungen sein.“ (Hoffmann 2001a: 43) Folgende Inhalte braucht eine Ausbildung neben den fachlichen Kernstücken, um Qualitätsentwicklungskompetenzen zu lehren:

1. Kennzeichen und Merkmale der sozialpädagogischen Praxis,
2. Formen der Reflexion,
3. Evaluation, Selbstevaluation und sonstige Begleitforschungsansätze,
4. Modelle und Konzepte der Qualitätsentwicklung,
5. fachliche Dokumentation,
6. Organisationsstrukturen in sozialen Einrichtungen,
7. gesetzliche und finanzielle Rahmenbedingungen im Umfeld der Einrichtung (Verwaltungs- und Trägerstrukturen),
8. Aufgaben der öffentlichen Organe der Kinder- und Jugendhilfe sowie
9. Kooperationsbeziehungen und interdisziplinäre Zusammenarbeit.

Die Ausbildung der Fachkräfte setzt sich somit aus zwei Bereichen zusammen: der Vermittlung der Fachlichkeit und Professionalität sowie der Qualitätsentwicklungskompetenz. Dann kann erreicht werden, was sich manch befragte Fachkraft in der Studie gewünscht hat: dass Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement eine **selbstverständliche Aufgabe** der Profession werden und nicht mehr darum gerungen werden muss, dass alle MitarbeiterInnen motiviert damit arbeiten. Was „von der Ausbildung nicht gesehen, gefördert und unterstützt wird, kann nicht zum beruflichen Selbstverständnis der Praxis werden.“ (Schwarz 2001: 81f.)

Für viele bedeutet der Umstrukturierungsprozess an deutschen Hochschulen hin zum **Bachelor- und Mastersystem** der Studiengänge die Chance, gerade die Thematiken des Sozialmanagements, wie das Qualitätsmanagement, intensiver zu vermitteln und die Neuschreibung der Lehrinhalte dafür zu nutzen. Die Umstrukturierung ist eine Entscheidung, die 1999 in der so genannten Bologna Erklärung von 29 europäischen BildungsministerInnen vereinbart wurde. Da Europa den tertiären Arbeitsmarkt für alle Hochschulabsolventen öffnet, muss auch deren Ausbildung vergleichbar werden und Abschlüsse wechselseitige Anerkennung finden. Bis zum Jahr 2010 soll europaweit mit den Bachelor- und Masterdegrees ein System leicht verständlicher und vergleichbarer Hochschulabschlüsse geschaffen werden. Die Abschlussurkunde wird darüber hinaus detailliert enthalten, an welcher Hochschule, mit welchen Studieninhalten auf welchem Niveau und mit welchem Lernerfolg die Studierenden abgeschlossen haben. Der erste Abschluss, der Bachelor, ist frühestens nach drei Jahren möglich. Das Bachelor- und anschließende Masterstudium strukturiert sich durch **Module**, den inhaltlichen Bausteinen. Mittels der Studieninhalte können die Hochschulen ein eigenes Profil entwickeln, das transparent und vergleichbar für Studierende, Lehrende und Außenstehende festgelegt wird (vgl. Klüsche 2005: 163ff.). Für die Studiengänge der Sozialen Arbeit und Sozialpädagogik sind Module wie „Allgemeine Grundlagen der Sozialen Arbeit/Sozialarbeitswissenschaft“, „Bezugswissenschaften der Sozialen

3.6 Die äußeren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

Arbeit“, „Wertlehren, Ethik/Moral und Recht für Soziale Arbeit“, „Sozialarbeitsforschung“ oder auch „Allgemeine Handlungstheorien“ denkbar. Zu diesen zählt nach dem Entwurf der Deutschen Gesellschaft für Sozialarbeit (DGfS) als „Handlungsmethoden der indirekten Intervention“ unter anderem die Anforderungen des Sozialmanagements als Lehrinhalt (vgl. Deutsche Gesellschaft für Sozialarbeit 2005: 20ff.). Im **Masterstudiengang** können aufbauend auf den Bachelorstudiengang Spezialisierungen in den Ausbildungsinhalten vorgenommen werden. An vielen Fachhochschulen wurden bereits aufbauende Masterstudiengänge, zumeist im Sinne einer berufsbegleitenden Weiterbildung, eingeführt (vgl. Finis-Siegler 2002: 48). Vor allem im Masterstudiengang sehen viele die Chance, Inhalte des Sozialmanagements und damit Qualitätsentwicklungskompetenzen vertieft zu vermitteln, damit Leitungspositionen im Sozialsektor mit Masterabsolventen besetzt werden. Qualitätsentwicklungskompetenzen brauchen neben Leitungskräften aber genauso MitarbeiterInnen, die einen Bachelor-Abschluss erworben haben. Es reicht daher nicht aus, allein die notwendigen Inhalte in einem Masterstudiengang zu lehren. Qualitätsentwicklungskompetenzen müssen als Modul in die grundlegende Ausbildung integriert werden. Es darf bei den Umstrukturierungen nicht versäumt werden, die Vermittlung der Qualitätsentwicklungskompetenzen im System der Bachelor- und Masterstudiengänge zu etablieren.

Die Diskussion um die Ausbildungsinhalte lässt erkennen, dass sie, sollen sie erfolgreich und nachhaltig vermittelt werden, wissenschaftlich fundiert und begleitet werden müssen. Das trifft ebenso auf die Thematik der Qualitätsentwicklung und des Qualitätsmanagements zu.

Wissenschaft

Bereits 1976 stellen Badura und Gross fest, dass die Wirkungsforschung im Bereich Sozialpolitik unterentwickelt und zumeist nicht vorhanden sei. „Die wissenschaftlichen Voraussetzungen dessen, was `Wirkung` hier überhaupt heißen kann und soll, sind noch nahezu ungeklärt.“ (Badura/Gross 1976: 27) Die „Jugendhilfe-Effekte-Studie“ belegt, dass der Bedarf an wissenschaftlich fundierten Studien zur Effektivität der Leistungsangebote in der Jugendhilfe gestiegen ist, aber auch 25 Jahre später nur wenige Studien dazu vorliegen.

Die **Jugendhilfeforschung** ist also nicht so umfassend und wirkungsvoll, wie eigentlich notwendig. Zum einen bestehen Vorbehalte gegenüber quantitativen Methoden im sozialen Bereich und zum anderen fehlt es für die wirklich aussagekräftigen Langzeitstudien an Zeit und Ressourcen. Ferner gibt es keine Einigkeit darüber, was Kennzeichen von Erfolg, von guter Praxis sind. Es lässt sich nicht eindeutig messen, welchen Anteil Erziehung am Erfolg hat, so wie es die Beschreibung der Merkmale der Kinder- und Jugendhilfe in Abschnitt 3.1 bereits verdeutlichte. Um diesen Besonderheiten gerecht zu werden, fehlen aber erforderliche spezifische Erhebungsverfahren. Die Jugendhilfeforschung hat somit nach wie vor Probleme, die Wirksamkeit von komplexen Maßnahmen nachzuweisen (vgl. BMFSFJ 2002: 57ff.).

Auch wenn es sicherlich nie gelingen kann, das sozialpädagogische Handeln zu quantifizieren, Qualitätsentwicklung setzt mehr empirische Daten über Wirkungen sowie geeignete Reflexions- und Erhebungsverfahren als Grundlage der Selbstevaluation voraus. Effektivitätsstudien untersuchen, ob eine soziale Einrichtung ihre Ziele verwirklicht. Effizienzstudien hingegen hinterfragen die Kosten-Nutzen-Relation und Qualitätsstudien thematisieren die Erreichung und Einhaltung fachlicher

3.6 Die äußeren Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung

Standards (vgl. Droste 2000: 461). Die **Qualitätsforschung** will außerdem erfahren, „wie Pädagogik bewirkt, was sie leistet“ während „die Evaluationsforschung untersucht, ob Pädagogik bewirkt, was man von ihr erwartet“ (Honig/Neumann 2004: 257). Die Qualitätsforschung hat weiterhin die Aufgabe,

- die Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung zu analysieren und zu entwickeln,
- die Fachstandards zu bestimmen und zu operationalisieren,
- Qualitätsentwicklungsmodelle zu bewerten und zu entwickeln,
- die Beteiligungsformen für MitarbeiterInnen sowie AdressatInnen zu entwickeln,
- erfolgreiche Organisationsstrukturen zu analysieren und
- die Aufgaben aller Akteure in der Kinder- und Jugendhilfe für Qualitätsentwicklung zu untersuchen.

Qualitätsentwicklung setzt voraus, dass in der Ausbildung die notwendigen Kompetenzen vermittelt werden und sie auf wissenschaftlichen Grundlagen aufbauen kann. Die Ergebnisse der Studie lassen darauf schließen, dass bei den befragten Fachkräften, die vor kurzer Zeit ihren Abschluss erwarben, Qualitätsentwicklung häufiger Inhalt der Ausbildung war, als bei Fachkräften, die schon über eine langjährige Berufserfahrung verfügen. Die Inhalte der Ausbildung haben sich demzufolge zwar gewandelt, ausreichend scheint diese Wandlung aber nicht.

Kapitel 3 zieht aus den vorangehenden Erörterungen in Kapitel 1 und den Ergebnissen der Befragung in Kapitel 2 Schlussfolgerungen für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine gelungene Umsetzung einerseits von einem sinnvollen Konzept und seinem systematischen Ablauf abhängt. Andererseits sind die Voraussetzungen innerhalb der Einrichtung sowie in ihrem Umfeld entscheidend. Die Bedingungen entsprechend den Ausführungen zu erfüllen, ist sicherlich ein langwieriger und komplexer Wandlungsprozess. Die verschiedenen Einflussgrößen wirken gegenseitig aufeinander ein und hängen voneinander ab, so dass - wie auch im gesamten sozialpädagogischen Feld - keine eindeutigen Ursache-Wirkungsketten bei Veränderungen möglich sind. Diese Komplexität darf aber, ebenso wie bei einer Qualitätsentwicklung in einer Einrichtung, nicht davor abschrecken, die Entwicklung geeigneter Bedingungen auf allen Ebenen anzuregen und zu verfolgen. In diesem Fall ist der Weg, also der gezielte Veränderungsprozess selbst, bereits als Zielerreichung zu begreifen. Setzt er doch eine Bereitschaft zur gezielten Veränderung und ein Bewusstsein über die eigenen Verantwortungsbereiche voraus.

Zusammenfassung und Schlussbemerkung

Die vorliegende Untersuchung beschäftigte sich mit den Entwicklungen, Auswirkungen und notwendigen Veränderungen der Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement in der Kinder- und Jugendhilfe. Die Bedeutung und Funktion der Qualitätsentwicklung in einer ökonomisierten Sozialen Arbeit wurde beleuchtet und aktuelle Rahmenbedingungen dafür herausgestellt. Das Forschungsvorhaben untersuchte die Auswirkungen der Qualitätsdebatte in dem Untersuchungsfeld der Heilpädagogischen Tagesstätten und ließ den Veränderungsbedarf deutlich werden. Abschließend wurde aufbauend auf theoretischen Vorüberlegungen und den Ergebnissen der Befragung der Entwurf einer erfolgreichen Qualitätsentwicklung konzipiert.

Der Begriff der Ökonomisierung wird meist ungenau verwendet und interpretiert. Die Argumente, die im Rahmen des **Kapitels 1** formuliert werden konnten, machen deutlich, dass zwischen der Ökonomie als gesellschaftlicher *Handlungsraum* und der Ökonomik als wirtschaftliches *Denken* unterschieden werden muss. Ausschließlich das *wirtschaftliche Denken*, die Ökonomik als wirtschaftliche Sichtweise auf Zusammenhänge und Aspekte, kann in anderen Handlungsräumen greifen. Der kulturelle Rahmen im jeweiligen Handlungsraum, der Kontext, in dem die Handlungen gedeutet werden und ihre Gewichtung sowie ihre Auswirkungen im Interaktionsgeflecht der Menschen - all das kann von einer Ökonomisierung nicht verändert werden. Die Bezeichnung „*Prozess der übertragenen Ökonomik*“ würde die Unterscheidung und den theoretischen Hintergrund deutlicher zum Ausdruck bringen. Die Arbeit zeigt, dass dieser Prozess keine neue Entwicklung ist, sondern sein Ursprung bereits bei der Professionalisierung der Sozialarbeit und Sozialpädagogik zu finden ist. Ökonomisches Denken ist Teil der Sozialen Arbeit. Die aktuellen Auswirkungen der Ökonomisierung lassen aber darauf schließen, dass dieses wirtschaftliche Denken aufgrund verschiedener Ursachen an Bedeutung innerhalb der sozialen Arbeitsfelder gewonnen hat und daher größere Ausmaße annimmt.

Ein solcher Bedeutungsgewinn der ökonomischen Rationalität hat innerhalb der Sozialen Arbeit verschiedene Ursachen. Zum einen ist die Ökonomisierung ein weiterer Schritt auf der Suche der Profession nach Programmatik und Konzept, zum anderen ist sie aber auch das erhoffte Ziel der Suche nach Kompensation der organisatorischen Defizite im Sozialsektor. Das ökonomische Denken hat in den sozialen Professionen sicherlich ebenfalls aufgrund veränderter Rahmenbedingungen an Einfluss und Kraft gewonnen. Die steigende Forderung nach Effektivität, Effizienz und Legitimation der Sozialen Arbeit ist durch veränderte Problemlagen und neue Herausforderungen sowie durch finanzielle Notlagen der öffentlichen Haushalte entstanden. Der Sozialstaat in der Legitimationskrise und die sinkenden Einflussmöglichkeiten der staatlichen Seite, in aktuelle Entwicklungen grundlegend einzugreifen, lassen davon ausgehen, dass diese Entstehung kein vorübergehendes Phänomen darstellt. Die gesetzlichen Veränderungen, auf nationaler und auf EU-Ebene, zeigen Versuche auf staatlicher Seite, sich einzelne Auswirkungen der Ökonomisierung positiv zu Nutzen zu machen. Ergebnis des ersten Kapitels ist die Kennzeichnung der aktuellen Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung im Sozialbereich. Denn innerhalb dieser Veränderungen des ökonomischen Denkens in den sozialen Praxisfeldern hat der Begriff der Qualität einen besonderen Stellenwert eingenommen. Er verkörperte lange Zeit, noch intensiver als der Begriff der Ökonomisierung, die Hoffnung auf Problemlösung und eine Modernisierung der Sozialen Arbeit.

Die Ergebnisse des Forschungsvorhabens, das in **Kapitel 2** beschrieben wurde, lassen ernüchternde Schlussfolgerungen zu. Keines der Qualitätsentwicklungskonzepte, die innerhalb der Studie genauer kennen gelernt wurden, war in allen Punkten und Belangen gänzlich überzeugend und ideal umgesetzt. Wichtige und tragende Elemente der Qualitätsentwicklung werden in den Einrichtungen zumeist vernachlässigt und in zu geringem Ausmaße umgesetzt. Die MitarbeiterInnenbeteiligung, die Orientierung an den Betroffenen und die ständige und kontinuierliche Weiterentwicklung scheinen in den Einrichtungen nur mit großen Schwierigkeiten praktisch umsetzbar. Es darf die Frage gestellt werden, inwieweit man die Praxis mit Konzepten und Modellen der Qualitätsentwicklung überfordert, wenn sie diese innerhalb der ökonomisierten Rahmenbedingungen ausführen sollen. Die Studie bestätigt, dass die zahlreichen Veränderungen, die sich für die Einrichtungen aufgrund der aktuellen Entwicklungen des sozialpolitischen Umfelds ergeben, die Qualitätsentwicklung mit ihren eigentlichen Elementen und Zielen in den Hintergrund rücken lassen. Die MitarbeiterInnen sind oftmals nicht ausreichend über die Qualitätsdebatte informiert und müssen das vor allem bei Fragen zu den Umfeldakteuren eingestehen. Es fehlen aber auch häufig auf Seiten der Mitarbeiterschaft Kenntnisse und Informationen über den Träger der Einrichtung, seine Aufgaben und Verantwortungsbereiche für Qualitätsentwicklung. Es kann festgehalten werden, dass die Einrichtungen ihren Blick innerhalb der Qualitätsentwicklungsdiskussion meist nach innen richten. Das Bewusstsein darüber, wie entscheidend alle Beteiligten und Organe der Kinder- und Jugendhilfe in die Qualitätsdebatte eingebunden sind und ihren Beitrag zu den Qualitätsentwicklungsprozessen in den Einrichtungen leisten müssen, scheint zu gering entwickelt. Ein nachhaltiger, sinnvoller Austausch über Qualitätsentwicklung zählt mit zu den ungelösten Aufgaben zwischen den einzelnen Akteuren. Insgesamt zeigt die theoretisch geführte Qualitätsentwicklungsdiskussion in der Praxis zu geringfügige Auswirkungen. Es ist nicht gelungen, für eine grundlegende, allgemein anerkannte Festlegung oder fachlichen Einigung über erfolgreiche Qualitätsentwicklung Impulse zu setzen.

Qualitätsentwicklung löst die Schwachstellen und Probleme innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe nicht und scheitert an schwierigen Rahmenbedingungen, auf die in Kapitel 3 näher eingegangen wurde. Als Resultat der Analyse und Weiterentwicklung können folgende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung zusammengefasst werden:

- Das Konzept der Qualitätsentwicklung kennt die Eigenheiten der Praxis in der Kinder- und Jugendhilfe an und enthält die wesentlichen Merkmale einer sinnvollen Vorgehensweise.
- Der Qualitätsentwicklungsprozess entspricht den Kernlementen des Ablaufmodells: Kommunikation und Reflexion, Zielorientierung und Zirkularität. Die einzelnen Arbeitsschritte und Phasen finden eine einrichtungsspezifische Berücksichtigung.
- Die MitarbeiterInnen tragen die Verantwortung für den Qualitätsentwicklungsprozess.
- Die AdressatInnen wirken weitestgehend an den einzelnen Arbeitsschritten der Qualitätsentwicklung mit.
- Die Organisation strebt eine lernende Organisationskultur an und verfügt über organisationales Wissen. In der Organisation ist trotz klarer Strukturen und Zuständigkeiten ausreichend institutionalisierter Raum für Austausch und Kommunikation.
- Die Leitungsebene (Leitung der Einrichtung und Träger) greift ihre Verantwortung für Qualitätsentwicklung auf und setzt diese im Rahmen eines

ganzheitlichen Managements um. Der Träger findet ein angemessenes Gleichgewicht zwischen Vertrauen in die Arbeit seiner Einrichtungen und Kontrolle der Qualitätsentwicklung.

- Die Qualitätsentwicklungsvereinbarung nach den §§78a ff. SGBVIII übernimmt eine steuernde Funktion bei der Entgeltverhandlung.
- Die Organe der Kinder- und Jugendhilfe sind sich über ihre Verantwortung für Qualitätsentwicklung des gesamten Versorgungssystems bewusst und füllen ihre Aufgaben dafür aus.
- Die Kooperation zwischen den Akteuren der Kinder- und Jugendhilfe behandelt bewusst und gezielt Qualitätsentwicklung. Sie findet in einem dafür geeigneten Netzwerk statt.
- In der Ausbildung und Wissenschaft werden die Grundlagen einer fachlichen Qualitätsentwicklung vermittelt und wissenschaftlich begleitet.

In der Kinder- und Jugendhilfe gibt es eine „kritische, offene Kultur, sich mit Herausforderungen auseinander zu setzen“ (van Santen u.a. 2003: 475). Sich selbst aufgrund der hohen Reflexivität ständig in Frage zu stellen kennzeichnet die Stärke der Kinder- und Jugendhilfe (vgl. van Santen u.a.: 2003: 487). Qualitätsentwicklung ist eine Methode, die eben diese Stärke aufgreift und ihr einen systematischen, institutionalisierten Rahmen verleiht. Sie kann aber nur dann die erhofften durchschlagenden Erfolge erzielen, wenn alle Beteiligten, auch die öffentliche Seite, dabei maßgeblich eingebunden sind. Sie müssen ihre Verantwortung für Qualitätsentwicklung ernst nehmen und an einer aktiven Weiterentwicklung der Qualität des Versorgungssystems interessiert sein. Dann sind neue Funktionsträger, neue Vergabeverfahren, wie ein „Fachlich regulierter Qualitätswettbewerb“, nicht zwingend notwendig.

Rückschlüsse aus dem beschriebenen Veränderungsbedarf innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe müssen sich gleichfalls in den theoretischen Auseinandersetzungen der Qualitätsdebatte finden. Die Kinder- und Jugendhilfe braucht keine weiteren Konzepte und Verfahrensvorschläge, die zu umfangreich, zu arbeitsaufwendig oder zu sehr an dem eigentlichen Kern der Arbeit vorbeigehen. Es müssen relevante Konzepte entwickelt werden, die die komplexen Rahmenbedingungen der Kinder- und Jugendhilfe berücksichtigen und auf der Grundlage eines ökonomisierten Sozialen Bereiches realisierbare Optionen bieten. Die Konzepte müssen auf den Umfeldbezug einer Qualitätsentwicklung hinweisen und verstärkt die Kooperation der Beteiligten im Arbeitsfeld einbeziehen.

Qualitätsentwicklung erfordert einen selbstsicheren und reflektierten Umgang der Fachkräfte mit fachlichen Standards und deren Überprüfung, auch gegenüber Außenstehenden. Dazu zählt, dass die Grenzen eines solchen Prozesses klar dargestellt werden und Qualitätsentwicklung nicht zu einem extern gesteuerten Kontrollinstrument verfällt. Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, mit ihren Eltern und Familien, bleibt eine Arbeit mit und am Menschen. Qualitätsentwicklung will die Kinder- und Jugendhilfe niemals beherrschen oder kontrollieren. Menschliche Arbeit kann nur von Menschen ausgeführt werden, die interagieren, fühlen, werten, einschätzen oder erwarten. Menschen die eben auch eitel, stur oder voreingenommen sind, die Fehler machen und Situationen spontan und intuitiv einschätzen müssen.

Der bewusst hergestellte Zusammenhang zwischen Ökonomisierung und Qualität dieser Untersuchung zeigt, dass diese Diskussion zumeist rahmenpolitische Hintergründe hat und die Qualitätsdebatte zu diesen Zwecken instrumentalisiert wurde.

Qualitätsentwicklung war in dieser Funktion lange Zeit eine Verheißung für soziale Einrichtungen, da sie aufgrund der Übernahme betriebswirtschaftlicher Ideen kurzfristig Erfolg im Konkurrenzkampf bringen oder die Ökonomisierung der Rahmenbedingungen beschleunigen sollte. Die Qualitätsentwicklung verliert diese Bedeutung zunehmend, weil sie sich aufgrund ihrer „ethischen Fundierung und berufsethischen Flankierung“ (Depner/Trube 2001: 237) an Strukturen und Fachlichkeit anpasst hat. Ergebnis einer solchen fachlichen Ausgestaltung der Qualitätsdebatte, die sich von Konkurrenzkampf oder Privatisierung abkoppelt, scheint paradoxerweise zu sein, dass die Qualitätsdebatte vor allem auf Seiten der Kostenträger wieder in den Hintergrund getreten ist, da sie nicht die erhofften kurzfristigen Wirkungen der Einsparung erzielen konnte. Entgeltvereinbarungen werden ohne die Qualitätsentwicklungsbeschreibung geführt, die Verantwortung wird an die Einrichtungen und Träger zurückverwiesen. Qualitätsentwicklung ist aber eben aufgrund der fachlichen Auseinandersetzung kein Strohfeuer, sondern eine sinnvolle, langfristige Methode, die Qualität der sozialen Dienstleistungen zu bewerten und zu verbessern. Es ist dringend Zeit, dass die Akteure in der Kinder- und Jugendhilfe dieses Instrument so effektiv einsetzen, dass sie von seinen Vorteilen und nachhaltigen Auswirkungen profitieren können.

Literaturverzeichnis

- Achinger, P. (1967):** Die Stellung der öffentlichen und freien Wohlfahrtspflege in der Rangordnung der sozialen Politik. In: Soziale Arbeit 5/1967, S.197-204
- Anheier, H. K. (Hrsg.) (1997):** Der dritte Sektor in Deutschland. Berlin
- Anheier, H. K. (1998):** Der Dritte Sektor und der Staat. In: Strachwitz, R: (Hrsg.): Dritter Sektor – Dritte Kraft. Stuttgart, S.351-368
- Anheier, H. K./ Seibel, W. /Priller, E. / Zimmer, A. (2002):** Der Nonprofit Sektor in Deutschland. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart, 3. Auflage, S.19-44
- Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe (AFET) (Hrsg.) (2003):** Rahmenverträge nach § 78 f Achtes Buch Sozialgesetzbuch (SGB VIII / Kinder- und Jugendhilfe). Abschlussbericht. Hannover/Hildesheim
- Arbeitsgemeinschaft §78 SGBVIII Hilfen zur Erziehung (2002):** Umbau statt Ausbau – Umsetzung der Qualitätsentwicklungsempfehlung: Konzept zur Flexibilisierung und Sozialraumorientierung der teilstationären Hilfen. München
- Arbeitsgruppe für die Gewährung von Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII (1997):** Eingliederungshilfe für seelisch Behinderte nach §35a SGB VIII. In: www.blja.bayern.de/Aufgaben/HilfenzurErziehung/§35a, 19.05.2005
- Arenz, F. (2000):** „Gute Praxis“ am Menschen mit Behinderung vorbei? Q-management von oberflächlicher Fragmentierung bis zum echten Dialog. In: DBSH Landesverband Baden-Württemberg (Hrsg.): Mythos Qualität. Berlin, S.50-65
- Arnold, U. (2003):** Typologie Sozialwirtschaftlicher Organisationen. In: Arnold, U. / Maelicke, B. (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Baden-Baden, 2. Auflage, S.193-204
- Arnold, U. (2003a):** Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion. In: Arnold, U. / Maelicke, B. (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Baden-Baden, 2. Auflage, S. 215-235
- Arnold, U. (2003b):** Qualitätsmanagement in Sozialwirtschaftlichen Organisationen. In: Arnold, U. / Maelicke, B. (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Baden-Baden, 2. Auflage, S. 236-275
- Arnold, U. / Maelicke, B. (Hrsg.) (2003):** Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Baden-Baden, 2. Auflage
- Arnold, J. / Adams, D. (2004):** Die Theorie hinter EVAS. In: Macscaenere, M. / Knab, E. (Hrsg.): Evaluationsstudie erzieherischer Hilfe (EVAS). Freiburg i. Breisgau, S.14-25
- Bäcker, G. / Heinze, R. G. / Naegele, G.(1995):** Die Sozialen Dienste vor neuen Herausforderungen. Münster
- Badelt, C. (1996):** Qualitätssicherung aus gesamtwirtschaftlicher und sozialpolitischer Perspektive. In: Maelicke, B. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Betrieben und Unternehmen. Baden-Baden, S.9-23
- Badelt, C. (1997):** Das Verhältnis von Staat, Markt und Nonprofit-Organisationen. In: Deutscher Caritasverband (Hrsg.): Mehr Markt in der Sozialen Arbeit? Freiburg i. Breisgau, 2. Auflage, S.19-33
- Badelt, C. (Hrsg.) (2002):** Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart, 3. Auflage
- Badelt, C. (2002a):** Zielsetzungen und Inhalte des „Handbuchs der Nonprofit Organisation“. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart, 3. Auflage, S.3-18
- Bader, C. (1999):** Sozialmanagement. Anspruch eines Konzeptes und seine Wirklichkeit in Non-Profit-Organisationen. Freiburg i. Breisgau
- Badura, B. / Gross, P. (1976):** Sozialpolitische Perspektiven. Eine Einführung in Grundlagen und Probleme sozialer Dienstleistungen. München
- Bassarak, H. (2000):** Qualitätsentwicklung und -sicherung der Jugendhilfe und ihre Planung durch Jugendhilfeplanung. In: Landschaftsverband Westfalen-Lippe / Landesjugendamt (Hrsg.): Qualitätsentwicklung durch Jugendhilfeplanung. Münster, S.9-51
- Bauer, R. / Dießenbacher, H. (Hrsg.) (1986):** Organisierte Nächstenliebe. Opladen, 2. Auflage
- Bayerisches Landesjugendamt (Hrsg.) (1999):** 75 Jahre RJWG. Jugendhilfe zwischen Ordnungsrecht und Sozialpädagogik. München
- Bayerisches Landesjugendamt (2004):** Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendhilfe. In: www.blja.bayern.de/Textoffice/FachbeiträgeMittBl/TextOfficeMittBIEingliederungshilfe, 19.05.2005
- Bayerisches Staatsministerium für Finanzen (2005):** Haushaltsplan Bayern 2005. In: www.stmf.bayern.de, 07.11.2005

Literaturverzeichnis

- Bayerischer Jugendring (Hrsg.) (1994):** Baustein B2. Verfahren und Organisation der Jugendhilfeplanung. München
- Beck, M. (Hrsg.) (1988):** Planung – Betriebswirtschaft für soziale Einrichtungen. Wiesbaden
- Beckmann, C. / Otto, H.-U. / Richter, M. / Schrödter, M. (Hrsg.) (2004):** Qualität in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden
- Berger, R. (2002):** Neuere Entwicklungen in den Studiengängen des Sozialwesens. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 05/2002, S.377-384
- Berkel, I. (1998):** Die Rolle der Organisationsentwicklung im Dienstleistungsqualitätsmanagement. München/Mering
- Berker, P. (1999):** Ein Ort für Qualität: Supervision. In: Kühl, W. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung durch Supervision. Münster, S. 64-82
- Beywl, W. / Schepp-Winter, E. (1999):** Zielfindung und Zielklärung - ein Leitfaden. Materialien zur QS in der Kinder- und Jugendhilfe 21. BMFSFJ, Bonn
- Beywl, W. / Heiner, M. (2000):** Interne Evaluation (Selbstevaluation). Darstellung des Verfahrens. In: Merchel, J. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe. Frankfurt am Main, S.111-132
- Biebricher, M. / Boeßenecker, K.-H. / Weigel-Stollenwerk, N. (2000):** Qualitätsmerkmale und Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit. In: Neue Praxis 5/2000, S.515-521
- Bissinger, S. / Böllert, K. (2003):** Qualitätsmanagement in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Sachverständigenkommission Elfter Kinder- und Jugendbericht (Hrsg.): Kinder- und Jugendhilfe im Reformprozess. München, S.191-224
- Blindenbacher, R.J. (1997):** Organisationsstrukturen sozialer Einrichtungen. Ein Strukturierungsprogramm zur Steigerung der Wirksamkeit Sozialer Arbeit. Bern/ Stuttgart / Wien
- BMFSFJ (Hrsg.) (1990):** 8. Kinder- und Jugendhilfebericht. Bonn
- BMFSFJ (Hrsg.) (1998):** 10. Kinder- und Jugendhilfebericht. Berlin
- BMFSFJ (Hrsg.) (1998a):** Leistungen und Grenzen von Heimerziehung. Bonn
- BMFSFJ (Hrsg.) (2002):** Effekte erzieherischer Hilfen und ihre Hintergründe. Berlin
- BMFSFJ (Hrsg.) (2002a):** 11. Kinder- und Jugendhilfebericht. Berlin
- BMFSFJ (Hrsg.) (2005):** 12. Kinder- und Jugendhilfebericht. Berlin
- Bobzien, M. / Stark, W. / Straus, F. (1996):** Qualitätsmanagement. Alling
- Boeßenecker, K.-H. (2001):** Die „économie sociale“ und ihre Bedeutung in Deutschland. In: Soziale Arbeit 6/2001, S.208-217
- Boeßenecker, K.-H. / Trube, A. / Wohlfahrt, N. (Hrsg.) (2000):** Privatisierung im Sozialsektor. Münster
- Böhnisch, L. (2002):** Jugendhilfe im gesellschaftlichen Wandel. In: Schröer, W./ Struck, N./ Wolff, M. (Hrsg.): Handbuch Kinder- und Jugendhilfe. Weinheim/München, S.1035-1049
- Böhnisch, L. / Arnold, H. / Schröer, W. (1999):** Sozialpolitik. Eine sozialwissenschaftliche Einführung. Weinheim/München
- Böllert, K. (1989):** Soziale Arbeit als aktive Gestaltung von Lebensweisen. In: Böllert, K./Otto H.U. (Hrsg.): Soziale Arbeit auf der Suche nach Zukunft. Bielefeld, S.213-224
- Böllert, K. (2002):** Fachlich regulierter Qualitätswettbewerb. In: Institut für Soziale Arbeit (Hrsg.): Jahrbuch zur Sozialen Arbeit 2002. Münster, S.16-28
- Böllert, K. / Otto H.-U. (Hrsg.) (1989):** Soziale Arbeit auf der Suche nach Zukunft. Bielefeld
- Bossong, H. (2003):** Hilfe „just in time“. Vernetzung sozialer Dienstleistungen. In: Neue Praxis 05/2003, S.466-486
- Boskamp, P. / Knapp, R. (Hrsg.) (1999):** Führung und Leitung in sozialen Organisationen. Handlungsorientierte Ansätze für neue Managementkompetenz. Neuwied/Kriftel, 2. Auflage
- Boysen, T. / Strecker, M. (Hrsg.) (2002):** Der Wert der Sozialen Arbeit. Qualitätsmanagement in Non-Profit-Organisationen. München
- Brisch, D. (1969):** Öffentlichkeitsarbeit in den sozialen Einrichtungen. In: Soziale Arbeit 4/1969, S.152-156
- Bruhn, M. (1997):** Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Berlin/Heidelberg/ New York, 2. Auflage
- Bröckling, U. (2000):** Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement. In: Bröckling, U. / Krasmann, S. / Lemke, T. (Hrsg.): Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt a. Main, S.131-167
- Bröckling, U. / Krasmann, S. / Lemke, T. (Hrsg.) (2000):** Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt a. Main
- Bürger, U. (1999):** Erziehungshilfen im Umbruch. München
- Burghoff, L. / Sommer, M. / Sträter, P. (1999):** Vereinbarung über Leistungsangebote, Entgelte und Qualitätsentwicklung. Stuttgart/ München/ Hannover/ Berlin/ Weimar/ Dresden

Literaturverzeichnis

- Burmeister, J. / Halfar, B. (1995):** Die Zeiten sind hart, aber modern. In: Sozialmagazin 12/1995, S.15-21
- Burla, S. (1989):** Rationales Management in Nonprofit-Organisationen. Bern/Stuttgart
- Dahme, H.-J. / Wohlfahrt, N. (2004):** Krisen und Modernisierungsschübe. In: Sozial Extra 9/2004, S.19-23
- Dammann, B. (1986):** Das Verhältnis von alternativen und etablierten Trägern der Wohlfahrtsverbände angesichts der Probleme einer „neuen“ Sozialpolitik. In: Bauer, R. / Dießenbacher, H. (Hrsg.): Organisierte Nächstenliebe. Opladen, 2. Auflage, S.117-133
- DBSH Landesverband Baden-Württemberg (Hrsg.) (2000):** Mythos Qualität. Berlin
- Depner, R. / Trube, A. (2001):** Der Wandel der Gesellschaft und die Qualitätsdebatte im Sozialsektor. In: Neue Praxis 03/2001, S.217-238
- Deppermann, A. (2001):** Gespräche analysieren. Opladen
- Deutsche Gesellschaft für Sozialarbeit (2005):** Kerncurriculum Soziale Arbeit / Sozialarbeitswissenschaft für Bachelor- und Masterstudiengänge in Sozialer Arbeit. In: Sozialmagazin 04/2005, S.15-23
- Deutscher Caritasverband (Hrsg.) (1997):** Mehr Markt in der Sozialen Arbeit? Freiburg i. Breisgau, 2. Auflage
- Deutscher Städtetag / Deutscher Städte- und Gemeindebund (2003):** Berliner Appell der Städten und Gemeinden. In: www.staedtetag.de/10/schwerpunkte/artikel/29, 24.10.2005
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (1997):** Fachlexikon der sozialen Arbeit. Stuttgart/Berlin/Köln, 4. Auflage
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (2005):** Stellungnahme des Deutschen Vereins zum Vorschlag für eine Richtlinien des Europäischen Parlaments und des Rates über Dienstleistungen im Binnenmarkt („Dienstleistungsrichtlinie“) KOM (2004)2 endg. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 2/2005, S.33-35
- Droste, T. (2000):** Soziale Arbeit zwischen Qualitätssicherung und Sozialabbau. In: Soziale Arbeit 12/2000, S.454-462
- Duden (2001):** Das Fremdwörterbuch. Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich
- Dunkhorst, P. (1999):** Handbuch Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Baden-Baden
- Düx, W. (2003):** Kinder- und Jugendarbeit - eine einleitende Skizze. In: Rauschenbach, T. / Düx, W. / Sass, E. (Hrsg.): Kinder- und Jugendarbeit - Wege in die Zukunft. Weinheim/München, S.9-34
- Dyck, K.-F. (1987):** Brauchen soziale Organisationen eine Corporate Identity? In: Blätter der Wohlfahrtspflege 2/1987, S.49-52
- von Eckardstein, D. / Zauner, A. (2002):** Veränderungsmanagement in NPOs. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart, 3. Auflage, S.547-570
- Ebert, T. (1982):** Gedanken zur Neuorientierung der Sozialpolitik. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 6/1982, S.204-209
- Effinger, H. / Luthe, D. (1993):** Sozialmärkte und Management. Herausforderungen bei der Produktion Sozialer Dienstleistungen im intermediären Bereich. Bremen
- Engelhardt, H. -D. (1990):** Innovation durch Organisation. In: Sandmann, J. (Hrsg.): Innovative Kompetenz. München, S.1-34
- Engelhardt, H.-D. (1999):** Organisationsmodelle. Augsburg, 2. Auflage
- Engelhardt, H.-D. (2001):** Total Quality Management. Augsburg
- Engelhardt, H.-D. / Graf, P. / Schwarz, G. (1996):** Organisationsentwicklung. Alling
- Erler, M. (1997):** Soziale Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch zu Geschichte. Aufgaben und Theorie. Weinheim/München, 3. Auflage
- Esser, K. (Hrsg.) (1998):** Jugendhilfe morgen - Qualitätsmanagement in der Heimerziehung. Freiburg i. Breisgau
- Esser, K. (1998a):** Jugendhilfe unter Druck. In: Esser, K. (Hrsg.): Jugendhilfe morgen - Qualitätsmanagement in der Heimerziehung. Freiburg i. Breisgau, S.8-24
- Evangelischer Erziehungsverband (1998):** Leistung und Qualität von Hilfen zur Erziehung. JULE, Hannover
- Eversheim, W. (1997):** Qualitätsmanagement für Nonprofit-Dienstleister. Berlin/Heidelberg
- Fedke, C. (2000):** Qualitätsmanagement, „Neue Steuerung“ und kommunale Sozialpolitik- Wo ist der Platz der Wohlfahrtsverbände? In: Schröer, H. / Schwarzmann, B. / Stark, W. / Straus, F. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Praxis. Freiburg i. Breisgau, S.237-251

Literaturverzeichnis

- von Ferber, C. (1967):** Sozialpolitik in der Wohlstandsgesellschaft. Hamburg
- FH Darmstadt (Hrsg.) (2001):** Ökonomisierung des Sozialen und die Zukunft der Sozialen Arbeit. Darmstadt
- FH Erfurt (2001):** Projektbeschreibung des Forschungsprojektes „Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe“. In: www.fh-erfurt.de/so/forschung/qualitaet/projekt/projekt.html, 20.10.2002
- Finis-Siegler, B. (1997):** Ökonomik sozialer Arbeit. Freiburg i. Breisgau
- Finis-Siegler, B. (2002):** Masterstudiengänge zwischen „Professionalisierungsgewinn“, „Arbeitsmarktorientierung“ und „Mainstream“: Beispiel Sozialmanagement. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit 02/2003, S.39-52
- Finkel, M. / Hamberger, M. (1998):** Evaluationsforschung im Bereich erzieherischer Hilfen und der Evaluationsansatz der Untersuchung. In: BMFSFJ (Hrsg.): Leistungen und Grenzen von Heimerziehung. Bonn
- Flock, W. (2003):** Überlegungen zum Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. In: www.sw.fh-jena.de, 07.04.05
- Flösser, G. (1994):** Soziale Arbeit jenseits der Bürokratie. Neuwied/Kriftel/Berlin
- Flösser, G. (1996):** Von der Neuorganisation der sozialen Dienste der 70er Jahre zum Kontraktmanagement in den 90er Jahren. Lehren aus vergangenen Verwaltungsreformen. In: Merchel, J. / Schrapper, C. (Hrsg.): Neue Steuerung. Tendenzen der Organisationsentwicklung in der Sozialverwaltung. Münster, S.18-31
- Flösser, G. (2000):** EFQM – Das Modell der European Foundation for Quality Management zur Qualitätsbewertung. In: Merchel, J. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe. Frankfurt am Main, S. 161-168
- Flösser, G. / Otto, H.-U. (Hrsg.) (1992):** Sozialmanagement oder Management des Sozialen? Bielefeld
- Flösser, G. / Otto, H.-U. (1992a):** Sozialmanagement oder Management des Sozialen? In: Flösser, G. / Otto, H.-U. (Hrsg.): Sozialmanagement oder Management des Sozialen? Bielefeld, S.7-19
- Freie Hansestadt Hamburg (Hrsg.) (1999):** Hilfen zur Erziehung: Facetten der Qualitätsentwicklung, Dokumentation der Fachtagung. Hamburg
- Freie Hansestadt Hamburg (Hrsg.) (2002):** Qualitätsentwicklung in Hamburger Kindertageseinrichtungen. Hamburg
- Freier, D. (1989):** Soziale Dienstleistungen zwischen Reglementierung und Wettbewerb. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 11/1989, S.369-371
- Freier, D. (1997):** Von der Zuwendung zum Leistungsvertrag. In: Maelicke, B. (Hrsg.): Qualität und Kosten sozialer Dienstleistungen. Baden-Baden
- Freigang, W. (2000):** Kommentierung des Verfahrens: Benchmarking – Qualitätssteigerung durch Wettkampf – zwischen Ranking, Fremd- und Selbstevaluation. In: Merchel, J. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe. Frankfurt am Main, S. 97-109
- Frerich, J. / Frey, M. (1996):** Handbuch der Geschichte der Sozialpolitik in Deutschland. Band 1: Von der vorindustriellen Zeit bis zum Ende des Dritten Reiches. München/Wien, 2. Auflage
- Frerich, J. / Frey, M. (1996a):** Handbuch der Geschichte der Sozialpolitik in Deutschland. Band 3: Sozialpolitik in der Bundesrepublik Deutschland bis zur Herstellung der Deutschen Einheit. München/Wien, 2. Auflage
- Fthenakis W.E. / Hanssen, K. / Oberhuemer, P. / Schreyer, I. (Hrsg.) (2003):** Träger zeigen Profil. Qualitätshandbuch für Träger von Kindertageseinrichtungen. Weinheim/Basel/Berlin
- Fuchs, T. (2005):** Ergebnisse der Mai-Steuerschätzung: Kommunale Finanzkrise hält an. In: www.destgb.de/index_inhalt/homepage, 24.10.2005
- Galiläer, L. (2005):** Pädagogische Qualität. Weinheim/München
- Galuske, M. (1999):** Methoden der Sozialen Arbeit. Weinheim/München, 2. Auflage
- Gaster, L. (2004):** Dienstleistungsqualität aus der Perspektive der BürgerInnen. In: Beckmann, C. / Otto, H.-U. / Richter, M. / Schrödter, M. (Hrsg.): Qualität in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden, S.325-340
- Gehrmann, G. / Müller, K. D. (1999):** Management in sozialen Organisationen. Regensburg/Bonn
- Gedraht, V. / Schröder, W. (2002):** Die Sozialgesetzgebung und die Soziale Arbeit im 20. Jahrhundert. In: Thole, W. (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. Opladen, S.647-665
- Gernert, W. (Hrsg.) (1988):** Sozialarbeit auf dem Prüfstand. Fachlicher Anspruch - Verwaltungskontrolle. Freiburg i. Breisgau

Literaturverzeichnis

- Gernert, W. (1988a):** Chancen einer sozialpädagogischen Erfolgskontrolle. In: Gernert, W. (Hrsg.): Sozialarbeit auf dem Prüfstand. Fachlicher Anspruch – Verwaltungskontrolle. Freiburg i. Breisgau, S.155-167
- Gernert, W. (Hrsg.) (1990):** Freie und öffentliche Jugendhilfe. Stuttgart/ München/ Hannover
- Gernert, W. (1990a):** Von der Aufsicht/Kontrolle zur Förderung und Beratung. In: Gernert, W. (Hrsg.): Freie und öffentliche Jugendhilfe. Stuttgart/ München/ Hannover, S.213-224
- Gerull, P. (1997):** Qualitätsmanagement in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Unsere Jugend 11/1997, S.485-497
- Gerull, P. (1999):** Selbstbewertung des Qualitätsmanagements. Materialien zur QS in der Kinder- und Jugendhilfe 24. BMFSFJ, Berlin
- Gerull, P. (2000):** Tendenzen des Umgangs mit der Qualitätsdiskussion in Einrichtungen der Erziehungshilfe. In: Merchel, J. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe. Frankfurt a. Main, S.195-217
- Gerull, P. (2000a):** Soziales Qualitätsmanagement. Hannover
- Gerull, P. (2000b):** Zum praktischen Stellenwert von Managementkonzepten und -instrumenten im Allgemeinen und Qualitätsbewertungsverfahren im Besonderen. In: Evangelische Jugendhilfe 05/2000, S.262- 275
- Gerull, P. / Post, E. (1999):** Qualitätssicherung durch Kunden- und Mitarbeiterbefragungen. In: Unsere Jugend 01/1999, S.15-24
- Giovannelli-Blocher, J. (1985):** Die ethischen Ansprüche in der Sozialarbeit und die gesellschaftliche Wirklichkeit. In: Soziale Arbeit 8/1985, S.366-374
- Girschner, W. (1990):** Theorie sozialer Organisationen. Weinheim/München
- Girtler, R. (1984):** Methoden der qualitativen Sozialforschung. Wien/Köln/Graz/Böhlau
- Gmür, W. (1999):** Partizipatives Qualitätsmanagement nach dem „Münchener Modell“. In: Peterander, F. / Speck, O. (Hrsg.) (1999): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. München/Basel
- Gmür, W. (2002):** Evaluation des Modellversuches aus Sicht der beteiligten Fachkräfte. In: Schröer, H. / Schwarzmann, B. / Stark, W. / Straus, F. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Praxis. Freiburg i. Breisgau, S.49-59
- Gottlieb, H.-D. (2004):** 10 Fragen an Prof. Heinz-Dieter Gottlieb. In: VPK-online, www.vpk.de/mitteilungen/interview/gottlieb.html, 07.04.2005
- Graichen, F. (2000):** Zertifizierung gem. DIN EN ISO 9000ff. Darstellung des Verfahrens. In: Merchel, J. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe. Frankfurt am Main, S. 43-51
- Grams, W. (2000):** Sozialarbeit als Ware oder Das Soziale zu Markte tragen. In: Wilken, U. (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie. Freiburg i. Breisgau, S.77-98
- Granzvogl, H. / Perridon, L. (2000):** Sozioökonomie. München/Wien/ Oldenbourg
- Gräser, M. (1995):** Der blockierte Wohlfahrtsstaat. Göttingen
- Gretschmann, K. (1985):** Kommunale Sozialpolitik unter Finanzierungsdruck. In: Olk, T. / Otto, H.-U. (Hrsg.): Der Wohlfahrtsstaat in der Wende. Umriss einer künftigen Sozialarbeit. Weinheim/München, S.88-98
- Gründger, F. (1988):** Das Ökonomische als Tabuzone für die Sozialarbeit? In: Gernert, W. (Hrsg.): Sozialarbeit auf dem Prüfstand. Fachlicher Anspruch – Verwaltungskontrolle. Freiburg i. Breisgau, S.34-49
- Grunwald, K. (2004):** Management in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. In: Neue Praxis 03/2004, S.241-258
- Gröning, K. (2004):** Qualität und Kommunikation in Organisationen. In: Beckmann, C. / Otto, H.-U. / Richter, M. / Schrödter, M. (Hrsg.): Qualität in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden, S.223-234
- Gross, Peter (1983):** Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft: soziale Befreiung oder Sozialherrschaft? Opladen
- Gross, P. (1984):** Transformation des Helfens unter den Bedingungen moderner Sozialstaatlichkeit. In: Mühlfeld, C. / Oppl, H. / Plüsch, K. / Weber-Falkensammer, H. (Hrsg.): Sozialpolitik und Zukunft Sozialer Arbeit. Brennpunkte Sozialer Arbeit. Frankfurt a. Main, S.31-45
- Güldenbergs, S. / Meyer, M. (2002):** Wissensmanagement und Lernen in NPOs. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart, 3. Auflage, S.513-545
- Gumpp, G. / Wallisch, F. (1996):** ISO 9000 entschlüsselt. Landsberg a. Lech, 2. Auflage
- Haas, P. (1989):** Vom Managen sozialer Dienste. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 6/1989, S.212-215
- Hafeneger, B. (2001):** Wohin treiben Soziale Arbeit und Jugendhilfe? In: Sozial extra 01/2001, S.25-26

Literaturverzeichnis

- Hallet, C. / Harris, J. (2004):** Der Konflikt um Dienstleistungsqualität. Eine britische Perspektive. In: Beckmann, C. / Otto, H.-U. / Richter, M. / Schrödter, M. (Hrsg.): Qualität in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden, S.35-50
- Hammerschmidt, P. (2003):** Finanzierung und Management von Wohlfahrtsanstalten 1920 bis 1936. Mainz
- Heck, M. (1990):** Gesamtverantwortung, Jugendhilfeplanung. In: Gernert, W. (Hrsg.): Freie und öffentliche Jugendhilfe. Stuttgart/München/Hannover, S.187-190
- Heimerl, P. / Meyer, M. (2002):** Organisation und NPOs. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart, 3. Auflage, S.259-290
- Hein, B. (1993):** Das Image der Freien Wohlfahrtspflege. In: Bayerischer Wohlfahrtsdienst 10/1993, S.91-92
- Heiner, M. (1986):** Evaluation und Effektivität in der sozialen Arbeit. Modell, Methoden, Erfahrungen. In: Oppl, H. / Tomaschek, A. (Hrsg.): Soziale Arbeit 2000. Band 2: Modernisierungskrise und soziale Dienste. Freiburg i. Breisgau, S.71-106
- Heiner, M. (Hrsg.) (1994):** Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit. Freiburg i. Breisgau
- Heiner, M. (1996):** Ziel- und kriterienbezogenes Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit. In: Merchel, J. / Schrapper, C. (Hrsg.): Neue Steuerung. Tendenzen der Organisationsentwicklung in der Sozialverwaltung. Münster, S.210-230
- Heiner, M. (1999):** Qualitätsentwicklung durch Evaluation. In: Peterander, F. / Speck, O. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. München/Basel, S.63-88
- Heinze, R. G. / Schmid, J. / Strünck, C. (1999):** Vom Wohlfahrtsstaat zum Wettbewerbsstaat. Opladen
- Heinze, T. (2001):** Qualitative Sozialforschung. München/Wien/Oldenburg
- Heister, W. (Hrsg.) (2004):** Management und Soziale Arbeit. Mönchengladbach
- Hering, S. / Münchmeier, R. (2000):** Geschichte der Sozialen Arbeit. Weinheim/ München
- Hermesen, T. (2000):** Wohlfahrtsverbände und Sozialmanagement. Differenzierung und Verselbständigung in der sozialen Hilfe. Frankfurt a. Main/ Berlin/ Bern/ Bruxelles/ New York/ Wien
- Hertlein, D. (2001):** Das neue Entgeltrecht der Kinder- und Jugendhilfe in Bayern. Wiesbaden
- Hoffmann, H. (2001a):** Ist doch alles eins! Oder: Was ist Fachlichkeit? In: Hoffmann, H. (Hrsg.): Studien zur Qualitätsentwicklung von Kindertagesstätten. Neuwied/Kriftel/Berlin, S.15-50
- Hoffmann, H. (Hrsg.) (2001b):** Studien zur Qualitätsentwicklung von Kindertagesstätten. Neuwied/Kriftel/Berlin
- Hofmann, J. / Weishaupt, H. / Zedler, P. (Hrsg.) (1999):** Organisationsentwicklung in Schulen, in Unternehmen und im sozialen Bereich. Erfurt
- Hoffmeyer-Zlotnik, J.H.P. (1992):** Analyse verbaler Daten. Opladen
- Hollstein, W. (1973):** Hilfe und Kapital. Zur Funktionsbestimmung der Sozialarbeit. In: Hollstein, W. / Meinhold, M. (Hrsg.): Sozialarbeit unter kapitalistischer Produktionsbestimmung. Frankfurt a. Main, S.167-207
- Hollstein, W. / Meinhold, M. (1973):** Sozialarbeit unter kapitalistischer Produktionsbestimmung. Frankfurt a. Main
- Honig, M.-S. (2002):** Pädagogische Qualität als erziehungswissenschaftliches Problem. In: Neue Praxis 03/2002, S.216-230
- Honig, M.-S. / Neumann, S. (2004):** Wie ist „gute Praxis“ möglich? In: Beckmann, C. / Otto, H.-U. / Richter, M. / Schrödter, M. (Hrsg.): Qualität in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden, S.251-281
- Horcher, G. (2003):** Neue Steuerung und Budgetierung. In: Arnold, U. / Maelicke, B. (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Baden-Baden, 2. Auflage, S.401-431
- Horak, C. / Heimerl, P. (2002):** Management von NPOs- Eine Einführung. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart, 3. Auflage, S.181-196
- Illich, I. u.a. (1979):** Entmündigung durch Experten. Zur Kritik der Dienstleistungsberufe. Reinbek
- Illich, I. (1979a):** Entmündigende Experten herrschaft. In: Illich, I. u.a. (1979): Entmündigung durch Experten. Zur Kritik der Dienstleistungsberufe. Reinbek, S.7-35
- Institut für Soziale Arbeit (Hrsg.) (2002):** Jahrbuch zur Sozialen Arbeit 2002. Münster
- Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen (Hrsg.) (2003):** Abschlussbericht – Kurzfassung – zum Modellprojekt „INTEGRA - Implementierung und Qualifizierung integrierter, regionalisierter Angebotsstrukturen in der Jugendhilfe am Beispiel von fünf Regionen“. Frankfurt a. Main

Literaturverzeichnis

- Irskens, B. (2002):** QE und QM in Tageseinrichtungen für Kinder. Modelle- Erfahrungen- Ergebnisse. In: Freie Hansestadt Hamburg (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in Hamburger Kindertageseinrichtungen. Hamburg, S.5-15
- Janssen, K. (1996):** Das Jugendamt – ein bürgerorientiertes Dienstleistungsunternehmen für Kinder, Jugendliche und deren Familien. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe 6. BMFSFJ, Düsseldorf, S.9-23
- Jordan, E. / Sengling, D. (1994):** Jugendhilfe. Einführung in Geschichte und Handlungsfelder, Organisationsformen und gesellschaftliche Problemlagen. Weinheim/München, 3. Auflage
- Kaufmann, F.-X. (1997):** Herausforderungen des Sozialstaates. Frankfurt a. Main
- Kaufmann, F.-X. (2002):** Sozialpolitik und Sozialstaat: Soziologische Analysen. Opladen
- Kessl, F. (2002):** Ökonomisierung. In: Schröer, W. / Struck, N. / Wolff, M. (Hrsg.): Handbuch Kinder- und Jugendhilfe. Weinheim/ München, S.1113-1128
- Keupp, H. (2000):** Die Suche nach der Qualität Sozialer Arbeit im Spannungsfeld von Markt, Staat und Bürgergesellschaft. In: König, J. / Oerthel, C. / Puch, H.- J. (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Informationstechnologien im Sozialmarkt. Starnberg, S.27-50
- Klages, H. / Merten, D. (Hrsg.) (1981):** Sozialpolitik durch soziale Dienste. Berlin
- Klatetzki, T. (1998):** Qualitäten der Organisationen. In: Merchel, J. (Hrsg.): Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe. Münster, S.61-74
- Klatetzki, T. (1999):** Drei Facetten der Qualitätsentwicklung in Jugendhilfeeinrichtungen: Sinnstiftung, Ergebniskontrolle und Managementstrategien. In: Freie Hansestadt Hamburg (Hrsg.): Hilfen zur Erziehung: Facetten der Qualitätsentwicklung. Dokumentation der Fachtagung. Hamburg, S.10-22
- Kleve, H. (2001):** Systemtheorie und Ökonomisierung Sozialer Arbeit. In: Neue Praxis 01/2001, S.29-40
- Klug, W. (2000):** Sozialwirtschaftlich orientierte Umstrukturierungsprozesse in Organisationen der Wohlfahrtspflege. In: Moos, G. / Zacher, J. (Hrsg.): Zukunft der Sozialwirtschaft. Freiburg i. Breisgau, S.52-67
- Klüsche, W. (2005):** Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen. Auswirkungen auf das Studium der Sozialen Arbeit. In: Soziale Arbeit 5-6/2005, S.163-170
- Knorr, F. / Scheppach, M. (1998):** Leistungsbezogene Entgeltsysteme für Wohlfahrtsverbände und Non-Profit-Organisationen. Regensburg/Bonn
- Koch, J. (2000):** Kommentierung: Qualität im Selbstversuch - Öffnungen und Begrenzungen von Selbstevaluationen im Rahmen der Qualitätsentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe. In: Merchel, J. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe. Frankfurt am Main, S.146-160
- Kolleck, B. / Mantey, C. (2005):** Wie gut bereitet das Studium auf den Beruf vor? Eine Befragung von ehemaligen Studierenden der Sozialen Arbeit. In: Soziale Arbeit 02/2005, S.63-67
- König, J. (2002):** Wert und Bewertung Sozialer Arbeit – Nutzen und Grenzen von QM-Konzepten. In: Boysen, T. / Strecker, M. (Hrsg.): Der Wert der Sozialen Arbeit. Qualitätsmanagement in Non-Profit-Organisationen. München, S.9-20
- König, J. / Oerthel, C. / Puch, H.- J. (Hrsg.) (2000):** Qualitätsmanagement und Informationstechnologien im Sozialmarkt. Starnberg
- König, J. / Oerthel, C. / Puch, H.- J. (Hrsg.) (2001):** Wege zur neuen Fachlichkeit. Qualitätsmanagement und Informationstechnologien. Starnberg
- Köpp, C. / Neumann, S. (2003):** Sozialpädagogische Qualität. Problembezogene Analysen zur Konzeptualisierung eines Modells. Weinheim/München
- Krause, H.-U. (2000):** Kommentierung und Bewertung des Verfahrens für die Erziehungshilfe. In: Merchel, J. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe. Frankfurt am Main, S.69-75
- Krölls, A. (2000):** Die Ökonomisierung der Sozialarbeit. Die Reform des Sozialstaates und der Zeitgeist der Standortpflege in Wissenschaft und Berufspraxis. In: Lindenberg, M. (Hrsg.): Von der Sorge zur Härte. Kritische Beiträge zur Ökonomisierung Sozialer Arbeit. Bielefeld, S.55-85
- Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen (1998):** Qualität im Dialog entwickeln. Wie Kindertageseinrichtungen besser werden. Seelze/Velber
- Kühl, W. (Hrsg.) (1999):** Qualitätsentwicklung durch Supervision. Münster
- Kühl, W. / Müller-Reimann, K. (1999):** Qualität durch Supervision und Evaluation. In: Kühl, W. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung durch Supervision. Münster, S. 83-120

Literaturverzeichnis

- Kühn, D. (1990):** Historische und organisationssoziologische Aspekte des kommunalen Jugendamtes. In: Gernert, W. (Hrsg.): Freie und öffentliche Jugendhilfe. Stuttgart/München/Hannover, S.259-269
- Kulbach, R. (1998):** Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit (I). Strategien für eine adressatenbezogene Qualitätspolitik – Zum Stand der Fachtheoretischen Diskussion. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 12/1998, S.443-447
- Kulbach, R. / Wohlfahrt, N. (1996):** Modernisierung der öffentlichen Verwaltung? Konsequenzen für die freie Wohlfahrtspflege. Freiburg i. Breisgau
- Kurzlechner, C. (1999):** Berufliche Werte und Qualität in der Sozialen Arbeit. Nürnberg
-
- Lamnek, S. (1993):** Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. Weinheim, 2. Auflage
- Landeshauptstadt München, Stadtjugendamt (2002):** „Umbau statt Ausbau“. München
- Landeshauptstadt München (2005):** Stadthaushalt 2005. München
- Landesjugendhilfeausschuss Bayern (1991):** Rahmenkonzept für die Arbeit in Heilpädagogischen Tagesstätten/Tagesgruppen (HPT) der Erziehungshilfe. In: www.blja.bayern.de/Aufgaben/HilfenzurErziehung/_32/TextOffice/Rahmenkonzept, 12.07.2004
- Landschaftsverband Westfalen-Lippe / Landesjugendamt (Hrsg.) (2000):** Qualitätsentwicklung durch Jugendhilfeplanung. Münster
- Langnickel, H. (1999):** Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit. In: Soziale Arbeit 06/1999, S.182-190
- Langnickel, H. / Gabler, H. (1997):** Qualität fängt im Vorstand an. Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit. Materialien zur QS in der Kinder- und Jugendhilfe 14. BMFSFJ, Bonn
- Leisering, L. (2005):** Arbeitsmaterialien zur Einführung in die Sozialpolitik. In: www.uni-bielefeld.de/soz/personen/Leisering/pdf/Arbeitsmaterialien%20mit.pdf, 16.01.2006
- Lindenberg, M. (Hrsg.) (2000):** Von der Sorge zur Härte. Kritische Beiträge zur Ökonomisierung Sozialer Arbeit. Bielefeld
- Lorenz, W. (2004):** Europäische Perspektive. In: Beckmann, C. / Otto, H.-U. / Richter, M. / Schrödter, M. (Hrsg.): Qualität in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden, S. 105-118
- Lüssi, P. (2001):** Systemische Sozialarbeit. Wien, 5. Auflage
- Luthe, D. (1993):** Am Fuße des Leuchtturms ist es dunkel – Reflexionen zur Diskussion um das Management Sozialer Arbeit. In: Effinger, H./ Luthe, D. : Sozialmärkte und Management. Herausforderungen bei der Produktion Sozialer Dienstleistungen im intermediären Bereich. Bremen, S.41-59
-
- Macscenaere, M. / Knab, E. (Hrsg.) (2004):** Evaluationsstudie erzieherischer Hilfe (EVAS). Freiburg i. Breisgau
- Macscenaere, M. / Herrmann, T. (2004):** Design und Erhebungsinstrumente. In: Macscenaere, M. / Knab, E. (Hrsg.): Evaluationsstudie erzieherischer Hilfe (EVAS). Freiburg i. Breisgau, S.26-41
- Maelicke, B. (1984):** Zur Effizienz der sozialen Arbeit. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 4/1984, S.130-131
- Maelicke, B. (Hrsg.) (1996):** Qualitätsmanagement in sozialen Betrieben und Unternehmen. Baden-Baden
- Maelicke, B. (Hrsg.) (1997):** Qualität und Kosten sozialer Dienstleistungen. Baden-Baden
- Maelicke, B. / Reinbold, B. (1990):** Organisationsentwicklung im sozialen Bereich. Frankfurt a. Main
- Mahnke, T. (1987):** Social Marketing. In: Blätter der Wohlfahrtspflege 2/1987, S.53-54
- Mamier, J. / Pluto, L./ van Santen, E. / Seckinger, M. / Zink, G. (2003):** Entwicklungen in der Kinder- und Jugendhilfe - Eine Bilanz. Projekt Jugendhilfe und sozialer Wandel. Deutsches Jugendinstitut, München
- Markert, A. / Boeßenecker, K.-H. (2002):** DIN ISO 9000ff. – Qualität versus Fachlichkeit? In: Soziale Arbeit 12/2002, S.455-461
- Matul, C. / Scharitzer, D. (2002):** Qualität der Leistungen in NPOs. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart, 3. Auflage, S.605-632
- Mayer, H. (2004):** Interview und schriftliche Befragung. München/Wien, 2. Auflage
- Majewski, K. / Seyband, E. (2002):** Erfolgreich arbeiten mit QfS. Qualitätsmanagement und fachliche Standards für Organisationen im sozialen Bereich. Weinheim/München
- Mayring, P. (2002):** Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Weinheim/Basel, 5. Auflage
- Mayring, P.(2003):** Qualitative Inhaltsanalyse. Weinheim/Basel, 8. Auflage

Literaturverzeichnis

- Meinhold, M. (1996):** Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Freiburg i. Breisgau
- Meinhold, M. / Matul, C. (2003):** Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie. Baden-Baden
- Merchel, J. (1990):** Sozialpädagogische Erfolgsmessung. In: Gernert, W. (Hrsg.): Freie und öffentliche Jugendhilfe. Stuttgart/ München/ Hannover, S. 290-296
- Merchel, J. (1991):** Wohlfahrtsverbände in der Kritik. Entwicklungen, Thesen und Reaktionen. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 5/1991, S.174-181
- Merchel, J. (1998):** Qualitätsentwicklung als gesetzlicher Auftrag: Überlegungen zu Bedeutung und Umsetzung des neuen §78b SGB VIII. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 12/1998, S.382-387
- Merchel, J. (1998a) (Hrsg.):** Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe. Münster
- Merchel, J. (2000) (Hrsg.):** Qualitätsentwicklung in Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe. Frankfurt am Main
- Merchel, J. (2000a):** Qualitätsentwicklung in der Erziehungshilfe: Anmerkungen zum Stellenwert der Qualitätsdiskussion und zu ihren methodischen Anforderungen. In: Merchel, J.(Hrsg.): Qualitätsentwicklung in Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe. Frankfurt am Main, S.11-39
- Merchel, J. (2000b):** Qualitätsentwicklung durch Jugendhilfeplanung. In: Landschaftsverband Westfalen-Lippe -Landesjugendamt- (Hrsg.): Qualitätsentwicklung durch Jugendhilfeplanung. Fachgespräche 1998 in Erfurt und 1999 in Münster. Münster, S.131-145
- Merchel, J. (2001):** Sozialmanagement. Münster
- Merchel, J. (2002):** Der „fachlich regulierte Qualitätswettbewerb“: eine angemessene jugendhilfepolitische Perspektive? In: Institut für Soziale Arbeit (Hrsg.): Jahrbuch zur Sozialen Arbeit 2002. Münster, S. 29-41
- Merchel, J. (2004):** Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Weinheim / München, 2. Auflage
- Merchel, J. (2004a):** Qualität als Verhandlungssache. In: Beckmann, C. / Otto, H.-U. / Richter, M./ Schrödter, M. (Hrsg.): Qualität in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden, S.133-154
- Merchel, J. (2005):** Was hat die Qualitätsdebatte in der Jugendhilfe gebracht? Versuch einer Zwischenbilanz. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit 02/2005, S.38-59
- Merchel, J. / Schrapper, C. (1996) (Hrsg.):** Neue Steuerung. Tendenzen der Organisationsentwicklung in der Sozialverwaltung. Münster
- Merchel, J. / Reismann, H. (2004):** Der Jugendhilfeausschuss. München / Weinheim
- Messner, D. / Vobruba, G. (1998):** Die sozialen Dimensionen der Globalisierung. Duisburg
- Meyer, D. (1999):** Wettbewerbliche Neuorientierung der Freien Wohlfahrtspflege. Berlin
- Meyer, D. (2001):** Zur Notwendigkeit der Versorgung mit sozialen Diensten durch den Markt. In: FH Darmstadt (Hrsg.): Ökonomisierung des Sozialen und die Zukunft der Sozialen Arbeit. Darmstadt, S.4-27
- Moos, G. / Zacher, J. (Hrsg.) (2000):** Zukunft der Sozialwirtschaft. Freiburg i. Breisgau
- Mühlfeld, C. / Oppl, H. / Plüsch, K. / Weber-Falkensammer, H. (Hrsg.) (1984):** Sozialpolitik und Zukunft Sozialer Arbeit. Brennpunkte Sozialer Arbeit. Frankfurt a. Main
- Mühlum, A. (1995):** Soziale Arbeit weiter denken – Ein Diskussionsbericht. In: Wendt, W. R. (Hrsg.): Soziale Arbeit im Wandel ihres Selbstverständnisses – Beruf und Identität. Freiburg i. Breisgau, S.115-133
- Müller, B. (1996):** Qualitätsprodukt Jugendhilfe. Freiburg i. Breisgau
- Müller, C. W. (1993):** Einführung in die Soziale Arbeit. Weinheim/Basel, 3. Auflage
- Müller, C. W. (1997):** Wie Helfen zum Beruf wurde. Band 1. Weinheim / Basel, 3. Auflage
- Müller, F. / Preisig, S. (2004):** Die Gestaltung sozialer Qualität. Klärung wesentlicher Aspekte des Wertkomplexes „Soziale Qualität“. Bern
- Müller-Schöll, A. / Priepke, M. (1983):** Sozialmanagement. Frankfurt
- Müller-Schöll, A. / Priepke, M. (1993):** Erfolgskontrolle in der sozialen Arbeit. In: Blätter der Wohlfahrtspflege 06/1993, S.206-207
- Münder, J. / Tammen, B. (2003):** Die Vereinbarungen nach §§ 78a ff. SGB VIII. Eine Untersuchung von Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarung. Berlin
- Münstermann, K. (1999):** Qualität in der Jugendhilfe. Die zentrale Herausforderung – besonders für die Leitungskräfte. In: Sozialpädagogisches Institut im SOS Kinderdorf e.V. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe. München, S.22-33
- Mutschler, E. (1979):** Die Evaluation sozialpädagogischer/sozialer Praxis. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis Sozialer Arbeit 2/1979, S.81-95

Literaturverzeichnis

- Naegele, G. (1985):** Sozialarbeit zwischen Wirtschaftskrise, Sozialabbau und kommunaler Finanznot. In: Olk, T. / Otto, H.-U. (Hrsg.): Der Wohlfahrtsstaat in der Wende. Umriss einer künftigen Sozialarbeit. Weinheim/München, S.99-121
- Naschold, F. / Bogumil, J. (2000):** Modernisierung des Staates. New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive. Opladen, 2. Auflage
- Nechwatal, G. (2000):** Die „neue“ Sprache im Sozialbereich. In: Unsere Jugend 7+8/2000, S.335-348
- Neubauer, W. (1999):** Führen und Leiten in sozialen Organisationen. In: Boskamp, P. / Knapp, R. (Hrsg.) (1999): Führung und Leitung in sozialen Organisationen. Handlungsorientierte Ansätze für neue Managementkompetenz. Neuwied/Kriftel, 2. Auflage
- Niemeyer, C. (1997):** Die Schlacht um die Jugendwohlfahrt oder Intention und Wirkung Wicherns. In: Niemeyer, C. / Schröer, W. / Böhnisch, L. (Hrsg.): Grundlinien Historischer Sozialpädagogik. Weinheim/München, S.71-93
- Niemeyer, C. (1998):** Klassiker der Sozialpädagogik. Einführung in die Theoriegeschichte einer Wissenschaft. Weinheim/München
- Niemeyer, C. (1999):** Theorie und Praxis der Sozialpädagogik. Münster
- Niemeyer, C. (2003):** Sozialpädagogik als Wissenschaft und Profession. Weinheim/München
- Niemeyer, C. / Schröer, W. / Böhnisch, L. (Hrsg.) (1997):** Grundlinien Historischer Sozialpädagogik. Weinheim/München
- N.N (2003):** Kommunalkrise spitzt sich zu. In: [www.kommunalfinanzierung.heute.de/ archiv/0310](http://www.kommunalfinanzierung.heute.de/archiv/0310), 24.10.2005
- N.N. (2005):** Kanzlerwahl in www.welt.de/data/2005/10/26/794240 am 07.11.05
- Nodes, W. (2000):** An Zustimmung wird nicht gespart. Wie wird Soziale Arbeit wahrgenommen? Ergebnisse einer DBSH-Studie. In: Sozial extra 2-3/2000, S.50-55
- Nokielski, H. (1996):** Management des Wandels der Orientierungsmuster der sozialen Arbeit. In: Öhlschläger, R. / Brüll, H.-M. (Hrsg.): Unternehmen Barmherzigkeit. Identität und Wandel sozialer Dienstleistung. Baden-Baden, S.63-79
- Nordt, G. (2000):** Qualität als Chance. Qualitätskriterien und Beispiele für die Arbeit mit Schulkindern. Münster
-
- Oehlmann, J. H. / Gürtler, K.-P. / Delacor, M. (2004):** Von der barmherzigen Fürsorge zur sozialen Dienstleistung im europäischen Wettbewerb. In: Sozial extra 11/2001, S.18-24
- Öhlschläger, R. (1995):** Freie Wohlfahrtspflege im Aufbruch. Ein Managementkonzept für soziale Dienstleistungsorganisationen. Baden-Baden
- Öhlschläger, R. / Brüll, H.-M. (Hrsg.) (1996):** Unternehmen Barmherzigkeit. Identität und Wandel sozialer Dienstleistung. Baden-Baden
- Oliva, H. / Oppl, H. / Schmid, R. (1991):** Innovation in sozialen Diensten. In: Blätter der Wohlfahrtspflege 5/1991, S.111-115
- Olk, T. (1986):** Abschied vom Experten. Sozialarbeit auf dem Weg zu einer alternativen Professionalität. Weinheim/München
- Olk, T. (1986a):** Die professionelle Zukunft sozialer Arbeit. Zur Veränderung des beruflichen Selbstverständnisses in einem schwierigen Arbeitsfeld. In: Oppl, H. / Tomaschek, A. (Hrsg.): Soziale Arbeit 2000. Band 2: Modernisierungskrise und soziale Dienste. Freiburg i. Breisgau, S.107-139
- Olk, T. / Otto, H.-U. (Hrsg.) (1985):** Der Wohlfahrtsstaat in der Wende. Umriss einer künftigen Sozialarbeit. Weinheim/München
- Opielka, M. (1985):** Ökosoziale Zukünfte. Anmerkungen für eine ökologische Wende in der Sozialpolitik und Sozialarbeit. In: Olk, T. / Otto, H.-U. (Hrsg.): Der Wohlfahrtsstaat in der Wende. Umriss einer künftigen Sozialarbeit. Weinheim/München, S.61-87
- Oppen, M. (1998/1999):** Qualitätsmanagement in sozialen Dienstleistungsorganisationen – Konzepte, Instrumente und Umsetzung. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit 04/1998 + 01/1999 (Doppelheft), S.292-318
- Oppl, H. / Tomaschek, A. (Hrsg.) (1986):** Soziale Arbeit 2000. Band 2: Modernisierungskrise und soziale Dienste. Freiburg i. Breisgau
- Oppl, H. (2001):** Glanz und Elend der gewerblichen Anbieter – Neue Herausforderungen für die Freie Wohlfahrtspflege. In: König, J./ Oerthel, C./ Puch, H.- J. (Hrsg.): Wege zur neuen Fachlichkeit. Qualitätsmanagement und Informationstechnologien. Starnberg, S.121-139
- Otnad, A. / Wahl, S. / Miegel, M. (2000):** Zwischen Markt und Mildtätigkeit. München
- Otto, H.-U. (1973):** Professionalisierung und gesellschaftliche Neuorientierung – Zur Transformation des beruflichen Handelns in der Sozialarbeit. In: Otto, H-U / Schneider, S. (Hrsg.): Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit. Darmstadt, S.247-262
- Otto, H.-U. / Schneider, S. (1973):** Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit. Darmstadt

Literaturverzeichnis

- Otto, H.-U. / Schnurr, S. (Hrsg.) (2000):** Privatisierung und Wettbewerb in der Jugendhilfe: Marktorientierte Modernisierungsstrategien in internationaler Perspektive. Neuwied/Kriftel
- Otto, H.-U. / Schnurr, S. (2000a):** „Playing the Market Game?“ Zur Kritik markt- und wettbewerbsorientierter Strategien einer Modernisierung der Jugendhilfe in internationaler Perspektive. In: Otto, H.-U. / Schnurr, S. (Hrsg.): Privatisierung und Wettbewerb in der Jugendhilfe: Marktorientierte Modernisierungsstrategien in internationaler Perspektive. Neuwied/Kriftel, S.3-22
- Pankoke, E. (1986):** Sozialarbeit im Schatten der Modernisierungsrisiken. Zur Problem-, Programm- und Organisationsentwicklung sozialer Dienste. In: Oppl, H. / Tomaschek, A. (Hrsg.): Soziale Arbeit 2000. Band 2: Modernisierungskrise und soziale Dienste. Freiburg i. Breisgau, S.31-42
- Papke, B. (2004):** Experten aus Erfahrung. Nutzerpartizipation als Element der Qualitätsentwicklung im Sozialpsychiatrischen Bereich. Siegen
- Paritätischer Wohlfahrtsverband (2001):** Qualitätspolitische Grundsätze des Paritätischen. In: www.infothek.paritaet.org/pid/fachinfos.nsf, 06.10.2004
- Paritätischer Wohlfahrtsverband (2004):** Paritätisches Qualitätssiegel. In: www.sq-cert.de, 06.10.2004
- Peterander, F. / Speck, O. (Hrsg.) (1999):** Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. München/Basel
- Piper, N. (2005):** Der gelähmte Staat. In: www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/740/56684, 07.11.2005
- Pfaffenberger, H. (1981):** Sozialpolitik und Sozialpädagogik. In: Klages, H. / Merten, D. (Hrsg.): Sozialpolitik durch soziale Dienste. Berlin, S.25-40
- Pfeifer-Schaupp, U. (2005):** Soziale Arbeit im Schatten der neoliberalen Globalisierung. In: Sozialmagazin 7-8/2005, S.55-73
- Planungsgruppe PETRA (Hrsg.) (1992):** Bestand und Entwicklung von Leistungsmöglichkeiten von Tagesgruppen. Frankfurt a. Main
- Pluto, L. / Schöne, M. (2005):** Qualität – (k)ein Thema? In: Sozial Extra 2-3/2005, S.39-45
- Projektgruppe WANJA (Hrsg.) (2000):** Handbuch zum Wirksamkeitsdialog in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Münster
- Radtke, P. / Wilmes, D. (2002):** European Quality Award. Praktische Tipps zur Anwendung des EFQM-Modells. München/Wien, 3. Auflage
- Rau, J. (1998):** Weniger Geld - gleiche Qualität? In: Esser, K. (Hrsg.): Jugendhilfe morgen – Qualitätsmanagement in der Heimerziehung. Freiburg i. Breisgau
- Rauschenbach, T. (1999):** Das sozialpädagogische Jahrhundert. In: Blätter der Wohlfahrtspflege 11-12/1999, S.242-245
- Rauschenbach, T. (2003):** Kinder- und Jugendarbeit – Wege in die Zukunft. In: Rauschenbach, T./ Düx, W. / Sass, E. (Hrsg.): Kinder- und Jugendarbeit - Wege in die Zukunft. Weinheim/München, S.35-58
- Rauschenbach, T. / Sachße, C. / Olk, T. (1995):** Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Frankfurt a. Main
- Rauschenbach, T. / Düx, W. / Sass, E. (Hrsg.) (2003):** Kinder- und Jugendarbeit - Wege in die Zukunft. Weinheim/München
- Rebbe, F. / Hunsmann, M. / Schumann, U. (2000):** Das EFQM-Modell, eine Chance für die Jugendhilfe? Materialien zur QS in der Kinder- und Jugendhilfe 30. BMFSFJ, Berlin, S.9-16
- Regierender Bürgermeister von Berlin (Hrsg.) (1973):** Neustrukturierung der Sozialen Dienste. Berlin
- Richter, G. (2002):** Privatisierung und Funktionswandel der Freien Wohlfahrtspflege. Strategien in nationalen und europäischen Sozialmärkten. Baden-Baden
- Rose, N. (2000):** Tod des Sozialen? Eine Neubestimmung der Grenzen des Regierens. In: Bröckling, U./ Krasmann, S. / Lemke, T. (Hrsg.): Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt a. Main, S.72-109
- von Rosenstiel, L. (2002):** Organisationslernen in sozialen Einrichtung. In: Boysen, T. / Strecker, M. (Hrsg.): Der Wert der Sozialen Arbeit. Qualitätsmanagement in Non-Profit-Organisationen. München, S.37-58
- Roth, E. (1993):** Sozialwissenschaftliche Methoden. München/Wien, 3. Auflage

- Sachße, C. / Tennstedt, F. (1988):** Geschichte der Armenfürsorge in Deutschland. Band 2: Fürsorge und Wohlfahrtspflege 1871 bis 1929. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz
- Sachverständigenkommission Elfter Kinder- und Jugendbericht (Hrsg.) (2003):** Kinder- und Jugendhilfe im Reformprozess. München
- Salamon, L. M. / Anheier, H. K. (1997):** Der Nonprofit-Sektor: Ein theoretischer Versuch. In: Anheier, H. K. (Hrsg.): Der dritte Sektor in Deutschland. Berlin, S.211-245
- Sandmann, J. (Hrsg.) (1990):** Innovative Kompetenz. München
- van Santen, E. (1998):** „Output“ und „outcome“ der Implementierung Neuer Steuerung. In: Neue Praxis 1/1998, S.36-49
- van Santen, E. / Seckinger, M. (2003):** Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis. München
- van Santen, E. / Mamier, J. / Pluto, L. / Seckinger, M. / Zink, G. (2003):** Kinder- und Jugendhilfe in Bewegung - Aktion oder Reaktion? München
- Schaarschuch, A. (1999):** Theoretische Grundelemente Sozialer Arbeit als Dienstleistung. In: Neue Praxis 6/1999, S.543-560
- Schädler, J. (2000):** Perspektiven von Qualitätssicherung in der sozialen Arbeit. In: Sozialextra 4/2000, S.28-31
- Schmid Noerr, G. (2004):** Effizienz – Voraussetzungen, Kosten und Grenzen. Zum Verhältnis von Ökonomie und Ethik in der Sozialen Arbeit. In: Heister, W. (Hrsg.): Management und Soziale Arbeit. Mönchengladbach, S.211-245
- Schmidt-Grunert, M. (2000):** Ökonomisches Denken und Handeln in der Sozialen Arbeit: Hoffnungen für wen? In: Lindenberg, M. (Hrsg.): Von der Sorge zur Härte. Kritische Beiträge zur Ökonomisierung Sozialer Arbeit. Bielefeld, S.135-151
- Schoch, D. (1984):** Kosten und Nutzen sozialer Dienstleistungen. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 4/1984, S.122-129
- Scholl, A. (2003):** Die Befragung. Konstanz
- Schramm, D. (1994):** Qualitätskontrolle in „Sozialen Einrichtungen“ / Nonprofit-Organisationen. In: Sozialmagazin 3/1994, S.22-28
- Schreiber, R. (2001):** Innovationsmanagement für soziale Organisationen. Regensburg/Berlin
- Schröer, W. / Struck, N. / Wolff, M. (Hrsg.) (2002):** Handbuch Kinder- und Jugendhilfe. Weinheim/München
- Schröer, H. / Schwarzmann, B. / Stark, W. / Straus, F. (Hrsg.) (2000):** Qualitätsmanagement in der Praxis. Freiburg i. Breisgau
- Schröer, H. (2000):** Qualitätsmanagement als neue Herausforderung – Qualitätspolitik des öffentlichen Trägers am Beispiel München. In: Schröer, H. / Schwarzmann, B. / Stark, W. / Straus, F. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Praxis. Freiburg i. Breisgau, S.19-31
- Schubert, H.J. (2003) (Hrsg.):** Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen. Neuwied/Köln/München
- Schubert, H. (2005):** Kontraktmanagement der Zukunft. Herausforderung an das Management der Kommunen und Freien Träger. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 03/2005, S.43-50
- Schüller, A. (2002):** Innovationsmanagement in NPOs. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart, 3. Auflage, S.489-512
- Schulte, B. (2001):** Europarechtliche Rahmenbedingungen für die Tätigkeit sozialer Dienste und Einrichtungen in kommunaler und freigemeinnütziger Trägerschaft. Frankfurt a. Main
- Schwarz, G. (1997):** Die Forderung nach mehr Markt. Folgen für die Professionalisierung sozialer Arbeit. In: Deutscher Caritasverband (Hrsg.): Mehr Markt in der Sozialen Arbeit? Freiburg i. Breisgau, 2. Auflage, S.34-71
- Schwarz, G. (2001):** Sozialmanagement. Augsburg, 4. Auflage
- Seibel, W. (1989):** Leitung und Wirtschaftsführung von Wohlfahrtsverbänden. In: Blätter der Wohlfahrtspflege 3/1989, S.63-65
- Seibel, W. (1992):** Funktionaler Dilletantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat. Baden-Baden
- Sengling, D. (1988):** Was ist Erfolg in der Sozialarbeit. In: Gernert, W. (Hrsg.): Sozialarbeit auf dem Prüfstand. Fachlicher Anspruch - Verwaltungskontrolle. Freiburg i. Breisgau, S.120-131
- Simmel-Joachim, M. (2005):** Qualitätsentwicklung in den Jugendhilfeausschüssen. Arbeitshilfe des PARITÄTISCHEN Wohlfahrtsverbandes. In: www.sgbviii.de/S41.html, 07.04.2005
- Sozialpädagogisches Institut im SOS Kinderdorf e.V. (Hrsg.) (1999):** Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe. München
- Speck, O. (1999):** Die Ökonomisierung sozialer Qualität. München/Basel
- Speck, O. (2000):** Sonderschulpädagogische Professionalität durch Qualitätsentwicklung. In: Heilpädagogische Forschung 01/2000, S.2-13
- von Spiegel, H. (1994):** Selbstevaluation als Mittel beruflicher Qualifizierung. In: Heiner, M. (Hrsg.): Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit. Freiburg i. Breisgau, S.11-55

- von Spiegel, H. (1998):** Selbstevaluation – Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung von unten in Merchel, J. (Hrsg.): Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe. Münster, S.351-373
- Spöhring, W. (1995):** Qualitative Sozialforschung. Stuttgart
- Stadt Dormagen (Hrsg.) (2001):** Dormagener Qualitätskatalog der Jugendhilfe. Opladen
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2003):** Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2005):** Leben und Arbeiten in Deutschland, Ergebnisse des Mikrozensus 2004. Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2005a):** Pflegestatistik 2003. Bonn
- Steinke, I. (1999):** Kriterien qualitativer Forschung. Weinheim/München
- Stiftung Deutsche Jugendmarke (2005):** Evaluation des Modellprojekts „Kooperatives Qualitätsmanagement der Jugendhilfe in der Region Heilbronn-Franken“. In: www.ism-mainz.de/kaiserstr/heilbfr.html, 19.05.2005
- Strachwitz, R. (Hrsg.) (1998):** Dritter Sektor – Dritte Kraft. Stuttgart
- Straus, F. (2000):** Die Entzauberung der Qualitätsdebatte. Ein hilfreicher Schritt. In: Schröer, H. / Schwarzmann, B. / Stark, W. / Straus, F. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Praxis. Freiburg i. Breisgau, S. 271-277
- Straus, F. (2004):** 10 Jahre Qualitätsentwicklung im sozialen Bereich. Ein Überblick zu Meilensteinen, Irrwegen und Diskursen. Protokoll zur Fachwerkstatt „Qualitätsmanagement zwischen Rebürokratisierung und Organisationsentwicklung in München, 2./3. Juli 2004. München
- Strauss, A. L. (1994):** Grundlagen qualitativer Sozialforschung. München
- Strawe, C. (2000):** Qualitätssicherung. Arbeitsmaterialien. In: www.dreigliederung.de/qualitaetsentwicklung, 20.11.2004
- Struck, N. (1999):** Die Qualitätsdiskussion in der Jugendhilfe in Deutschland. In: Sozialpädagogisches Institut im SOS Kinderdorf e.V. (Hrsg.) (1999): Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe. München, S.6-21
- Struck, N. (2000):** Kommentierung und Bewertung des Verfahrens für die Erziehungshilfe. In: Merchel, J. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe. Frankfurt am Main, S. 188-192
- Thimm, K. (1987):** Das Ende vom Heil. Therapismus und Glückseligkeit. Anmerkungen nach dem Höhepunkt des Psychobooms. In: Sozial Extra 2-3/1987, S.48-50
- Thiersch, H. (1995):** Wohlfahrtsstaat im Umbruch. Perspektiven der Sozialen Arbeit. In: Neue Praxis, 3/1995, S.311-321
- Thole, W. (Hrsg.) (2002):** Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. Opladen
- Thole, W. / Galuske, M. / Struck, N. (2000):** Zukunft des Jugendamtes. Neuwied/Krifel/Berlin
- Thürnau, F. (1988):** Neue Manager braucht das Land? Management in Sozialorganisationen. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 3/1988, S.91-96
- Tietze, W. (1998):** Wie gut sind unsere Kindergärten? Neuwied/Krifel/Berlin
- Tietze, W. / Schuster, K.H. / Roßbach, H.G. (1997):** Kindergarten-Einschätz-Skala. Neuwied/Krifel/Berlin
- Treeß, H. (1999):** Qualitätsentwicklung im Rahmen integrativ-kooperativer Kinder- und Jugendhilfe. In: <http://bidok.uibk.ac.at/texte/g11-99-kinder.html>, 04.05.2000
- Trube, A. / Wohlfahrt, N. (2000):** Zur theoretischen Einordnung: Von der Bürokratie zur Merkatokratie? System- und Steuerungsprobleme eines ökonomisierten Sozialsektors. In: Boeßenecker, K.-H. / Trube, A. / Wohlfahrt, N.(Hrsg.): Privatisierung im Sozialsektor. Münster, S.18-38
- Uhlendorf, D. (1998):** Qualitätsmanagement aus systemischer Sicht. In: Esser, K. (Hrsg.): Jugendhilfe morgen - Qualitätsmanagement in der Heimerziehung. Freiburg i. Breisgau, S.53-74
- Urban, M. (2002):** Dialogische Qualitätsentwicklung als Chance und fachliche Herausforderung in der Kindertageserziehung. In: Freie Hansestadt Hamburg (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in Hamburger Kindertageseinrichtungen. Hamburg, S.16-20
- Volz, F.-R. (2000):** Mythos Qualität? – Thesen zu einer fälligen Mythenkritik. In: DBSH Landesverband Baden-Württemberg (Hrsg.): Mythos Qualität. Berlin, S.167-177
- Volz, F.-R. (2000a):** Professionelle Ethik in der Sozialen Arbeit zwischen Ökonomisierung und Moralisierung? In: Wilken, U. (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie. Freiburg i. Breisgau, S.207-221

Literaturverzeichnis

- Wendt, W.-R. (1986):** Haushaltswissenschaft und soziales Management: Beiträge zur ökonomischen und exekutiven Kompetenz von Sozialarbeitern. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 6/1986, S.235-241
- Wendt, W. R. (1995):** Geschichte der Sozialen Arbeit. Stuttgart, 4. Auflage
- Wendt, W. R. (Hrsg.) (1995a):** Soziale Arbeit im Wandel ihres Selbstverständnisses – Beruf und Identität. Freiburg i. Breisgau
- Wendt, W. R. (1998):** Wirtschaften müssen wir allemal. Ökonomie ist kein Gegner-Soziale Arbeit hat sie nötig. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, 11-12/1998, S.221-225
- Wendt, W. R. (1999):** Sozialwirtschaft und Sozialmanagement in der Ausbildung. Baden-Baden
- Wieland, J.(1989):** Die Entdeckung der Ökonomie. Bern/Stuttgart
- Wieseler, S. / Haker, K. (2003):** Zukunftsoptionen des Gesundheits- und Sozialsektors. In: Schubert, H.J. (Hrsg.): Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen. Neuwied/Köln/München, S.23-74
- Wilken, U. (Hrsg.) (2000):** Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie. Freiburg i. Breisgau
- Wilken, U. (2000a):** Faszination und Elend der Ökonomisierung des Sozialen. In: Wilken, U. (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie. Freiburg i. Breisgau, S.11-30
- Wohlfahrt, N. (1997):** Mehr Wettbewerb. Folgen für die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege. In: Deutscher Caritasverband (Hrsg.): Mehr Markt in der Sozialen Arbeit? Freiburg i. Breisgau, 2. Auflage, S.107-126
- Wöhrle, A. (1992):** Jugendhilfe und Management. Fortbildung und Beratung im Kontext von Personal- und Organisationsentwicklung. München
- Wöhrle, A. (1993):** Innovation durch Management? In: Sozialmagazin 7-8/1993, S.14-23
- Wöhrle, A. (2003):** Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden
- Wollasch, A. (1999):** Das Reichsjugendwohlfahrtsgesetz von 1922/24 – Entwicklung und Bedeutung. In: Bayerisches Landesjugendamt (Hrsg.): 75 Jahre RJWG. Jugendhilfe zwischen Ordnungsrecht und Sozialpädagogik. München, S.13-24
- Wolf, M. (2001):** Die Sozialstaatskrise – Herausforderungen für die Soziale Arbeit. In: Soziale Arbeit 10/2001, S.362-367
- Worel, A. (2002):** Qualitätsfragen in gemeinnützigen Einrichtungen. Stuttgart
-
- Zauner, A. (2002):** Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart, 3. Auflage, S.153-177
- Zimmer, A. / Priller, E. (1997):** Zukunft des Dritten Sektors. In: Anheier, H. K. (Hrsg.): Der dritte Sektor in Deutschland. Berlin, S.246-283
- Zink, K. J. (Hrsg.) (1994):** Qualität als Managementaufgabe. Total Quality Management. Landsberg a. Lech, 3. Auflage
- Zollondz, H.D. (2002):** Grundlagen Qualitätsmanagement. München/Wien/Oldenbourg

Anhang

Einzelbewertung HPT3	Anhang 1
Einzelbewertung HPT4	Anhang 12
Einzelbewertung HPT5	Anhang 28
Einzelbewertung HPT6	Anhang 44
Einzelbewertung HPT7	Anhang 61
Einzelbewertung HPT8	Anhang 72
Einzelbewertung HPT9	Anhang 82
Fallaufwertung HPT3	Anhang 98
Fallaufwertung HPT4	Anhang 111
Fallaufwertung HPT5	Anhang 127
Fallaufwertung HPT6	Anhang 143
Fallaufwertung HPT7	Anhang 160
Fallaufwertung HPT8	Anhang 172
Fallaufwertung HPT9	Anhang 183
Themenmatrix HPT 1-4	Anhang 198
Themenmatrix HPT 5-9	Anhang 205
Einrichtungübergreifender Kategorienvergleich	Anhang 212
Themenmatrix Funktionsgruppe MitarbeiterInnen	Anhang 219
Themenmatrix Funktionsgruppe Leitung	Anhang 230
Themenmatrix Handbuch	Anhang 238
Themenmatrix Einrichtungsspezifisches Konzept	Anhang 247
Themenmatrix Zertifikat	Anhang 255
Themenmatrix Umfeld	Anhang 263
Interview Abteilung Kindertagesbetreuung	Anhang 266
Interviews HPT1	Anhang 275
Interviews HPT2	Anhang 303
Interviews HPT3	Anhang 328
Interviews HPT4	Anhang 349
Interviews HPT5	Anhang 379
Interviews HPT6	Anhang 404
Interviews HPT7	Anhang 437
Interviews HPT8	Anhang 460
Interviews HPT9	Anhang 480
Interview Jugendamt	Anhang 507
Interview Landesjugendamt	Anhang 515
Interview Geschäftsstelle Entgeltkommission	Anhang 528
Interview Dachverband	Anhang 537

Anhang
Einzelfallauswertung HPT3

HPT 3 Einzelfallauswertung

1. HPT 3. TL

Zeile	Zitat	Kategorie
10-11	Wir haben, wir sind letztes Jahr im November zertifiziert worden. Also wir haben ein Qualitätsmanagement-Handbuch in der Erstfassung...	K1
16-17	Also die Überprüfung findet jetzt dann im November wieder statt – weil des also vor nem Jahr war, genau einmal im Jahr.	
24-25	...letztendlich ham mir irgendwann festgestellt, wir schaffen ohne Hilfe von außen nicht dieses ganze Ding zu bündeln. Also es ist sehr viel da, es wird sehr viel gemacht aber dem ganzen so ne Form zu geben ist uns intern nicht gelungen.	K1
27-29	Und dann kam natürlich von außen auch ...diese gesellschaftliche Forderung Qualitätsmanagement auch in sozialen Einrichtungen einzuführen bzw. halt auch der Kostendruck sich nach außen besser darzustellen und dann schien uns des als ganz gutes Handwerkszeug.	K3
31-34	...und der andere Part ist schondabei...so vonvon innen heraus ne gewisses Selbstbewusstsein zu entwickeln, also auch für die Betreuer in den Gruppen. Auch mal darzustellen, was sie eigentlich tun und warum sies tun und des auch besser vertreten zu können.	K3
39	Also mir ham zwei QM-Bs...	K4
44-46	Also die haben eigentlich den Auftrag gekriegt des QM-Handbuch zu entwickeln und ...mit Unterstützung von außen und die Konzepte sind in den Gruppen entwickelt worden...	K4
50	...Elternfragebögen...	K5
51	...Mitarbeiterfragebögen...	K4
54-56	Geplant ist, wir ham alle 14 Tage Gesamtteam. Und da müssen wir uns eigentlich schon am Riemen reißen, geplant ist also QM immer drauf stehen zu haben zumindest ne viertel Stunde. Dass man immer wieder dran erinnert wird...	K2
59	In den Gruppen soll ein Ordner stehen...	K2
62	...aber des ist natürlich nicht immer bewusst....Also des muss man schon immer wieder in Erinnerung rufen.	K1
67	...es ist stückweit strukturierter geworden...	K6
74-75	Also die Verantwortlichkeit ist denk ich mir schon ein bisschen klarer geworden.	K6
75	Aber es ist noch nicht abgeschlossen.	K1
82-90	Unterschiedlich würd ich sagen. Des hat auch damit zu tun ...wie intensiv des von jedem Einzelnen praktiziert wird. ... Also so...des kommt jetzt... schön langsam und da ist aber die die Bandbreite bei den Mitarbeitern sehr groß.	K6 K8 MA
97-99	Also in unseren Umfragen hamma festgestellt, dass eigentlich nicht so viel verändert werden soll oder andere Wünsche oder andere Bedürfnisse vorhanden sind als wie vor QM.	K6 E/K

Anhang
Einzelfallauswertung HPT3

100-101	Also es gibt Eltern denen ist des ziemlich wurscht oder die kriegen nix mit, des muss man so sagen.... und dann gibt's Eltern, die finden des toll.	K5 K8Elt
105-107	Also meine eigenen Erwartungen waren, weil sich des Haus ja umstrukturiert hat auch durch meine Position des auch durch QM ne andere Klarheit entsteht. Und die ham sich teilweise erfüllt.	K7
114-116	...und des fand ich schon anstrengend auch. Und ich dachte mir, also für mich persönlich ist des mehr ein Instrument zur Entlastung, des ist es im Moment noch nicht.	K6
122	Der Zeitaufwand ist...ja...	K6
134-136	- ich dachte mir es ist schwieriger, diese Idee umzusetzen. Es war weniger Widerstand, als gedacht.... Und es waren...auch unterschiedliche Ängste da.	K8 MA
137-138	...nach dem externen Audit so ein Stolz da gewesen.	K6
140-141	So ein Bewusstsein der Arbeit, dass mans vor Augen hat.	K6
143-147	Ich glaub da waren die zu wenig in den Prozess eingebunden. Also an den Kindern gings auch relativ vorbei. Also des hat auch mit der – mir ham schon überlegt, so, so Kinderfragebögen zu machen. ...Also des hat mit der Altersgruppe der zu Betreuenden zu tun.	K8 Elt/Kinder K5
150-152	...durch meine QM-Bs... Einfach durch den Kontakt.	K9
153	Und auch durch nen bestimmten Zeitraum, jetzt steht ja wieder so eine interne Geschichte an...	K9
159-160	Also der Vorstand der setzt sich bei uns ja zusammen aus zwei Eltern und einer Mitarbeiterin und bei den Sitzungen bin immer ich anwesend auch.	K10
165-169	Der Vorstand hat sich im Hinblick auf QM letztes Jahr sehr intensiv mit sich selber beschäftigt, weil mir einfach gsagt ham brauch auch ein Konzept und ich als Geschäftsführung, also dann die Aufgabenverteilung geklärt sein oder ich brauch auch an anderen Vertrag.... Also des ist jetzt in Arbeit so des Vorstandskonzept.	K10
178	...des Stadtjugendamt fragt ja in den Einrichtungen jetzt nicht nach...	K11
186-187	...ich mein des Jugendamt ist ja im Moment auch sehr in Umstrukturierungsmaßnahmen beschäftigt...	K11
187-190	Im Moment beschäftigt sich des Jugendamt mehr damit andere Vorstellungen in die HPTs einzubringen also Platzsharing, Budgetierung, so strukturelle Veränderungen des HPTs nahe zu bringen. Also des ist mehr im Vordergrund als die Frage, ob mir jetzt ein QM-Handbuch haben.	K11 K15
199	Es ist wichtiger, wie viel Kinder die HPT hat als wie die Qualität entwickelt wird.	K11
203	Die QM-Beauftragten schwerpunktmäßig, die tragen auch die Hauptverantwortung.	K12
206-207	Gar keine. (Auf die Frage der Verantwortung des JA, Anm.)... Vom Jugendamt selber an sich kommt kein Interesse.	K12 K11

Anhang
Einzelfallauswertung HPT3

210-211	Und da ist des denk ich mir schon ein ganz guter background. Obs letztendlich entscheidend istdes kann ich nicht beurteilen.	K11
217	Gar nicht. (Auf die Frage der Vorbereitung in der eigenen Ausbildung, Anm.)	K13
218	Und...alles was später kam also ne Fortbildung...	K14
225	Bücher les ich eigentlich über QM keine.	K14
232	Freiräume, Zeit, Geld.	K18 K20
241-242	Sprich der Träger muss halt kucken wie viel – wo er Ressourcen hat, damit des zu realisieren ist.	K12
245	Also ich glaub es braucht schon Hauptverantwortliche.	K18
250-252	...ich halt also nix davon, wenn....die Strukturen von oben vorgegeben sind ohne dass man in dem Prozess beteiligt ist. Mitarbeiterbeteiligung find ich schon sehr wichtig. Also für ihren jeweiligen Bereich.	K19
259-260	Also Träger sind wir ja selber von daher ham mir des Problem nicht. Also der Vorstand ist sehr nah dran, dran am Geschehen, direkt involviert in den Prozessen. Also des Problem ham mir nicht.	K10 K16 TR
263-264	Und dann sind wir noch dem Dachverband angeschlossen aber der hat ja direkt in den Einrichtungen weniger zu sagen.	K12
268-269	...so ne Klarheit, wer vom Jugendamt auch zuständig ist und wie und wo da die Entscheidungswege sind. Die Transparenz des Jugendamtes wäre...wünschenswert.	K16 öff. Seite
281	Flexibilität (lacht). Ich weiß es nicht, was sich des Jugendamt wünscht. Ich weiß es nicht.	K17 öff. Seite
283-286	Also die HPTs sind ja die teuersten Einrichtungen, dass die so starr an ihren Kinderzahlen festhängen, an ihren Betreuungszeiten festhängen und da des Pädagogische vorschieben.	K17 öff. Seite
291-292	...dass die pädagogischen Vorstellungen im Entgelt ihre Verwirklichung finden. Also und sicherlich auch weniger Druck...	K17 HPT
307-308dass man versuchen sollte, Politiker oder wie auch immer da mehr ins Boot zu ziehen...	K16
316-319	Da bin ich ehrlich gesagt zu weit weg von der... Ausbildung der jetzigen...Vorpraktikanten um des tatsächlich beurteilen zu können. Also ich weiß, ...dass es nicht sehr großes Thema, zumindest in meiner Wahrnehmung, in den Erziehschulen ist.	K 16 Ausb.
326-328	...Kontrolle oder die Überprüfung auch ohne ... möglichst große Emotionalität passiert. ... wenn mans schafft im sozialen Bereich...sachlich über Veränderungen diskutiert.	K19
329	...ne Offenheit, darzustellen, zu verändern, zu überprüfen.	K20
333-334	Sondern da auch bereit zu sein, wenn also so Veränderungssachen kommen, des auch aufzunehmen.	K20
341-344	Wenn man nur aus Mechanismus heraus reagiert, des find ich schlecht. Also wenn sich bei QM so ne Blindheit, so ne Betriebsblindheit also – ist ja auch ne Gefahr bei der Sache. Wenn man halt des so macht, aus dem Mechanismus raus und man kuckt gar nicht mehr so ins Detail....	K19

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Die Befragte gibt an, dass im Initiativbereich des Trägers mehr Widerstände vorhanden waren und sind, als im HPT-Bereich (90-94).

Anhang
Einzelfallauswertung HPT3

- Das QM-System ist noch kein Instrument zur Entlastung (115-116).
- QM ist schwer zu finanzieren (233-241).
- Ihrer Erfahrung nach, ist Qualitätsentwicklung in den Erzieberschulen aktuell noch kein großes Thema (316-319).

Schwerpunkt:

- Die Befragte setzt keinen echten Schwerpunkt im Interviewverlauf.
- Ihre Unzufriedenheit mit der öffentlichen Seite wird in ihren Antworten deutlich.

Kontext:

- 1978 schloss die Befragte ihre Ausbildung zur Erzieherin ab. 1987 nahm sie ihre Beschäftigung in der Einrichtung als Gruppenpädagogin auf, seit 2001 ist sie Geschäftsführung des Trägervereins und Leitung der Einrichtung. Diese Position wurde zum ersten mal innerhalb des Vereins besetzt.
- Sie wirkte sehr offen und interessiert. Das Gespräch fand in einer angenehmen Atmosphäre statt.

2. HPT 3. MA 1

Zeile	Zitat	Kategorie
10	...zur Zertifizierung reicht. Und alles andere ist meines Erachtens noch im Prozess.	K1
15-16	Des hat dem Selbstwert der Einrichtung...schon auch gehoben.	K6
16-17	Seh ich aber schon auch als Prozess, der ständig weiter gehen muss.	K19
21	Wir sind dann gecoacht worden.	K1
25-29	Es ist einfach des eine, dass es ja von Gesetzeswegen eh gefordert ist. ...da denk ich ist so ein Dokument, QM-System nach außen schon mal ganz wichtig.	K3
36-37	...aber wie kann man eben auch besser werden.	K3
39-41	...prinzipiell ist es so, dass unsere Mitarbeiter an, an den meisten Prozessen tatsächlich sowieso betroffen sind und beteiligt, in der Verantwortung stehen und somit auch für dieses QM-System.	K4
42-45	Die Kleinarbeit wird schon vorgearbeitet von der Leitung, von mir aber die Entscheidungen müssen schon gemeinsam getragen werden. Die Gruppen müssen auch ihre Konzepte schreiben, weiterentwickeln, hinterfragen...	K4
45	...Elternbefragungen...	K5
48	Ja, also an den wesentlichen Bausteinen. (Auf die Frage nach der Beteiligung bei der Erstellung des Handbuchs.)	K4
59-64	...im Rahmen des großen Teams nehmen wir uns immer wieder die Zeit, bei Bedarf drüber zu sprechen...interne Audit. So Standards wie die Elternbefragung, haben wir uns eigentlich verpflichtet, dass des jedes Jahr durchgeführt wird.	K2
65	...Mitarbeiterbefragung...	K4
77	...pädagogische Ergebnisüberprüfung, des hamma auch entwickelt und des wirkt sich auch aus.	K6
79	Es sind neue Ideen, neue Entwicklungen...	K6
84-85	...da gabs schon auch sehr ambivalente Haltungen und es gab Widerstände.	K8 MA K6 MA

Anhang
Einzelfallauswertung HPT3

90-91	...die Tendenz am alten festzuhalten. Trotzdem sind die den Prozess zum großen Teil mitgegangen, auch wenn sie ein Stück weit ihre Ängste bewältigen mussten.	
97-98	Also die Zufriedenheit der Kinder misst man eigentlich im Alltag, da kann man mit Fragebögen nicht so viel erreichen.	K6
108-110	...interessiert die in erster Linie ihr Kind und nicht des organisatorische. Und ich glaub des ist auch stückweit nicht unbedingt sehr erforderlich sie in so Prozesse von QM mit einzubinden.	K5 K16
115-117	...für mich ist es eigentlich nix neues...Und des wurde auch gemacht, nur es heißt halt anders.	K6
120-121	...als die Geschäftsführerin des angeregt hat zum ersten Mal fand ich des total spannend...	K7 K12
128-130	...aber die Notwendigkeiten da einfach auch nach außen zu schauen und... zu vergleichen, was tun wir, was ist vielleicht draußen in der großen weiten Welt, da ist schon mehr da als vorher.	K6
134-137	Die Leitung hatte...ich denk ähnliche Erwartungen. ...Die Benennung dessen, was wir tun, die Darstellung dessen, dass wir auch qualitativ gut arbeiten und daraus abzuleiten aber auch, wo können wir uns noch weiterentwickeln.	K8 TL
140-141	Und des Ganze...ist auch einfach mehr klarer geworden.	K6
143	...also ich find wir haben sie weit übertroffen eigentlich die Erwartungen.	K7
147-162	Noch momentan viel über den Coach. ... Dann Elternbefragungen, in der alltäglichen Arbeit mit den Kindern...HPT-Plenum, den Sprecherkreis ... Regionale Fachkreise... Auch Schulen... den Mitarbeiterbefragungen, des sind die Gespräche formell, informell mit Geschäftsleitung, in den Teams und in den großen Teams...und Supervision.	K9
164-169	...wir haben nicht unmittelbar mit dem Vorstand was zu tun. In der Diskussion steht die Geschäftsführung ... Weil eben der Vorstand selber im Moment dran ist, sich selbst zu entwickeln, welche Aufgaben muss er übernehmen, wofür ist er da und da sind die im Moment selber im Entwicklungsprozess. Es sind einfach ganz viele Doppelfunktionen auch in dem Haus, die nicht unbedingt üblich sind.	K10
171-174	Aber hat auch den Vorteil, dass die Kommunikation an sich schon sehr, sehr nahe ist und sehr zeitnah ist. Der Vorstand trifft sich ja immer regelmäßig mit der Geschäftsführung und somit ist so ein Informationsfluss gegeben. ... Die Geschäftsführung hat auch eine sehr starke Position hier in der Einrichtung...	K10
178-183	...des kann ich ihnen nicht beantworten...weil des sich nicht so trennt. Also ich denk, die Notwendigkeit QM zu betreiben, haben zum Teil letztenendes die Leute entschieden, die da involviert waren. Des hat sich dann auf den Vorstand ausgewirkt, dass der gesagt hat, also wir müssen ja auch drüber sprechen.	K10
186	...da kann man relativ wenig drüber sagen.	K11
196-201	Geld sparen...die sind selber in Prozessen drin, wo sie sich im Moment auch verändern oder wo viel Veränderung passiert, wo	K11

Anhang
Einzelfallauswertung HPT3

	viel Unsicherheiten sind....mehr leisten für möglicherweise gleiches oder sogar niedrigeres Entgelt.	
205-206	Weil des was jahrelang, ja die Idee der HPT ausgemacht hat, immer mehr verwechselt wird und des find ich problematisch.	K15
218-220	...des hängt aber auch vom Verhandlungsgeschick ja und vom Feedback bzw. vom Standpunkt der anderen ab, wie man verhandelt. ich denk des Selbstbewusstsein ist ein größeres...	K11
225	...die pädagogischen Mitarbeiter in den Gruppen...	K12
232-236	Die QM-Bs sind so federführend und koordinieren diese ganzen Prozesse. Also auch dieses Erkennen von möglichen Konfliktfeldern und die Geschäftsführung hat natürlich die größte Verantwortung. Also die Hauptverantwortung liegt insgesamt in der Einrichtung selbst, nicht im Umfeld.	K12
239-240	Also im Sozialpädagogikstudium überhaupt nicht. Aber im Sozialmanagementstudium haben wir eben den Bereich QM betrieben. Also in meiner Zusatzausbildung.	K13
244-245	...man schauts sich es punktuell schon auch, auch mal an, jetzt interessiert mich natürlich für meinen Bereich, was jetzt diese DIN ISO betrifft.	K14
252-254	Klar braucht man ein System, wo man weiß, was ist der nächste Schritt, aber ob des die ISO oder EFQM, oder Benchmarking, was weiß ich, was es da alles gibt. Des ist meines Erachtens wurscht.	K19
258	Es braucht die Bereitschaft der Mitarbeiter...	K20
260-261	Es braucht aber dann auch Leute, die sich bereit erklären, da so die Drecksarbeit zu machen...	K18
266-267	Ja, also der Dachverband mit dem kommunizier ich nicht, kann ich nicht sagen, was in ihren Augen ein geeignetes QM ist, was sie den Einrichtungen empfehlen.	K17
271-174	...dankbar ist, wenn man bei den Hilfeplangesprächen so ganz konkret den Prozess des Gespräches erleichtern kann.	K11
268-270	Die Jugendämter denk ich werden schon motiviert sein, na, nicht motiviert sein, aber sie haben sicher die Meinung, dass des notwendig ist.	K11
276-277	Also erfahrungsgemäß brauchts kritische Mitarbeiter und da auch mit dabei sind, die mitziehen.	K20
281-282	...und die Entscheidungsträger. Ich glaub des darf nicht zu sehr in die Spitze gehen, dass zu viel Hierarchieebene ja da sind.	K18
284-286	Und die Kommunikationsstruktur muss recht transparent sein und es muss auch die Offenheit da sein, zu sagen, die und die Ängste hab ich, des und des will ich nicht.	K 18 K 20
293-296	...vielleicht sollten grad so diese großen Träger dahin kommen, aber des ist jetzt mehr so ein Wunsch von mir, da politisch einfach zu sagen, da ist jetzt irgendwo ein Punkt, da gehen wir jetzt nicht mehr weiter, da gehen wir keine Kompromisse ein, wir müssen einen sozialen Standard sichern.	K16: Dachverband
301	..da würd ich mir vom Jugendamt auch ne offenere Haltung wünschen.	K16 öff. Seite
304-305	Vielleicht auch ein Stück weit Wertschätzung für des, was man tut. Also des merkt man gar nicht, des ist eher so ne Stimmungsmache gegen die HPTen.	K16 öff. Seite

Anhang
Einzelfallauswertung HPT3

306-307	Und ich glaub die im Jugendamt sind in ner schlechten Position, weil die den Bedarf ja auch teilweise sehen, aber nicht viel machen können	K11
311-314	...da kann ich relativ wenig dazu sagen... wenn man über die Jugendämter spricht mit anderen, dann ist des Bild ein ähnliches. Also ich könnt mir schon vorstellen, dass auch ähnliche Erwartungen da sind.	K17 HPT
328-331	Vielleicht brauchen die da auch mehr Transparenz oder mehr Input oder auch mehr Präsentation	K 17 öff. Seite
343-344	Prinzipiell muss die Verantwortung schon in der Einrichtung bleiben, denn da wird ja die Arbeit geleistet.	K16 Aufgab.
346-350	Also ich weiß, dass dieses Sozialmanagement...tendenziell ...eher so ein Aufbaustudium bleiben wird und des find ich aber nicht richtig. ...des ist Bestandteil in der Ausbildung und auch ne Erzieherin sollte QM über, über betriebswirtschaftliche Sachen einfach auch mehr Input bekommen. Und des ist meines Erachtens noch zu wenig.	K16 Ausb.
353	...Mitarbeiterorientierung und die Transparenz ist wichtig.	K19
359-360	... braucht es einfach auch so gewisse Anregungen von strukturellen Vorgaben, die man durch QM-Systeme auch darstellen kann. Und es braucht Geduld, die Motivation, es braucht dann wieder diese Motoren, die des auch immer wieder vorantreiben...	K20 K18

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Der Befragte beschreibt „ambivalente Haltungen und ...Widerstände“ (84-85) bei den MitarbeiterInnen.
- Er nennt sehr viele Informationsquellen für Qualitätsmanagement(K9), nur das Handbuch nicht.
- Er betont, dass der Vorstand zwar beteiligt und informiert über den Prozess war, aber nichts von oben „durchgedrückt“ hat (182-183).
- Die Werte und Leitziele des Hauses (341; 370-374) bezieht er in die Qualitätsmanagementdiskussion mit ein.

Schwerpunkt:

- Der Mitarbeiter setzt keinen deutlichen Schwerpunkt im Interviewverlauf, weist aber in vielen Antworten darauf hin, dass QM in seiner Sicht mehr ist als ein Handbuch. Er stellt es als Philosophie heraus, die es schon vor dem Begriff in vielen Einrichtungen gab.

Kontext:

- Der Dipl. Sozialpädagoge (Abschluss 1996) nahm 1999 seine Tätigkeit im HPT-Gruppendienst in der Einrichtung auf. Seit 2002 ist er der QM-B des HPT-Bereiches.
- Als Zusatzausbildung macht er ein Fernstudium in Sozialmanagement.
- Er wirkte sehr konzentriert und interessiert und fiel durch sehr reflektierte Antworten auf.

3. HPT 3. MA 2

Zeile	Zitat	Kategorie
27-31	...dass der Druck von außen immer mehr zunimmt. Dass die Stadt München oder der Bezirk Oberbayern eben auch wissen möchte,	K3

Anhang
Einzelfallauswertung HPT3

	was machen wir eigentlich, was wird geleistet. Damit wir auch unsere Arbeit tatsächlich nach außen sichtbar machen können. Also zeigen, dass wir hier gute Arbeit leisten und des eben auch beweisen wollen.	
33	Also beim Erstellen von dem Handbuch waren die eigentlich sehr intensiv beteiligt.	K4
37-41	...auch kritisch gesehen haben. Auch eventuell arbeitshemmend. Und dass so stückweise die Freude dran verloren geht an dem was man tut, weil man ständig damit beschäftigt ist, des war so im, im Kopf alles zu notieren und alles aufzuschreiben, was man macht. Die Befürchtung war am Anfang sehr stark bei manchen Mitarbeitern, hat sich aber im Laufe der Zeit gelegt.	K8 MA
42-43	...wurden aber alle mit am Prozess beteiligt, des war auch notwendig, dass alle am Konzept mitarbeiten und die Prozessvereinbarungen gemacht werden...	K4
47-48	Ja, und wir sind ja noch mittendrin im Prozess, manche sehens auch immer noch kritisch, aber des ist auch gut so.	K1
51-52	Es tauchen schon Konflikte auf bezüglich auch, wer macht was und wie viel, des wurde dann erst sichtbar.	K6
59-66	...Teamsitzungen jede Woche einmal. Und während des Treffens vom ganzen Haus, des ist einmal im Monat, dann wird immer ein Teil von QM angehängt, je nachdem was ansteht und QM wird so präsent gehalten... Und bei neuen Mitarbeitern wird einfach auch verlangt, des Handbuch zu lesen, des Leitbild zu lesen, weil man sich tatsächlich auch damit identifizieren muss, wenn man hier arbeiten möchte... Und dadurch dass wir auch ständig am Konzept arbeiten und in diesem Prozess ja weiter machen und immer wieder neue Dinge daraus entstehen ist des einfach da.	K2
68-69	Im HPT Bereich sind sie nur bedingt beteiligt. In Form von Fragebögen...	K5
76-77	...aber die Kinder selbst sind an dem QM, also an der Entwicklung, nicht beteiligt.	K5
80-84	...die bei den HPT Eltern nur so nebenbei mitlaufen und die, die ganz gerne angenommen werden, aber nicht bewusst wahrgenommen werden.... Also, des muss man schon vom Klientel abhängig machen.	K5 K5
95-98	Also ich finds teilweise...sehr arbeitsaufwendig, allerdings dadurch, dass man stark dokumentiert und da ist des auch ne Hilfe und ne Unterstützung. Ich bin aber überzeugt, dass man QM braucht, dass des unbedingt notwendig ist, um auf dem Markt, der ja jetzt entsteht, auch bestehen kann.	K6 K7
100-102	Also ich seh es schon auch als transparent machen für mich, was ich leiste, was ich tue oder was, was auch nicht klappt, was klappt, was sich verändern muss, weil ich einfach des sichtbar vor Augen habe.	K6
104-105	...Automatismen, des verselbständigt sich und des denk ich ist schon ne Hilfe, dass des weniger passiert.	K6
108	... ich fand es total spannend...	K7
113-114	...weil ich eben auch so ein Stück weit eine Befürchtung hatte, oh, was passiert da, muss sich alles verändern, aber des war eigentlich gar nicht so.	K7

Anhang
Einzelfallauswertung HPT3

123	Ich denk eben des Bestehen der Einrichtung zu sichern...	K8 TL
129-131	...ich bin in der glücklichen Lage, mit einem QM-B in einer Gruppe zu arbeiten.... in der Regel läuft des in den Teams ab und man schaut halt immer wieder in des Handbuch mal rein.	K9
135	Die Zusammenarbeit, da wir ja unser eigener Träger sind, da mischt sich des eben sehr.	K10
140-141	Also die Stellenbeschreibungen vom Vorstand haben wir entwickelt letztes Jahr, des war sehr viel Aufwand.	K10
147-149	Also QM...des wurde im Vorstand entschieden, weil die Geschäftsleitung da noch nicht existiert hat. Und wurde aber im Prinzip im ganzen Haus besprochen und dann durch den Vorstand abgesegnet.	K10
151-153	Eigentlich die gleichen, wie die Mitarbeiter auch. Also des mischt sich so, dass man von der hierarchischen Seite, also des ist hier nicht so stark abgegrenzt, deswegen kann ich den Unterschied nicht so fest machen.	K10
154-155	...also die erste Prämisse, die Einrichtung am Leben zu erhalten und die finanzielle Absicherung zu gewährleisten.	K10
158	Also es passiert eigentlich nur intern.	K11
163-166	...da verlangt die Stadt München schon, dass wir uns ihnen anpassen und dass wir flexibilisieren können. Des ist auch grad eine große Diskussion, die läuft. Und von demher ist es schwierig, also zu sagen, dass bei der Zusammenarbeit QM eine Rolle spielt, des ist eigentlich nicht so.	K15 K11 K12
168	...da stehen im Moment andere Dinge im Vordergrund.	K11
170	...sondern da geht's nur um Einsparungen...	K11
177	Meines Erachtens eine sehr starke...	K11
181-182	Also ich erleb des schon als große, großen Einfluss.	K11
184-187	Im Schwerpunkt eigentlich nur am Rande. Und auf des was hier passiert ist fand ich schon, dass ich gut vorbereitet war – also die Begriffe kennt man ja, man wusste, was man damit zu verbinden hatte. Was hier eben gut war, war dass hier eben eine Einleitung stattgefunden hat vom dem Coach, der des Ganze begleitet hat.	K13 K14
194-195	...des gibt man so ein bisschen in die Hände des QM-B, weil so nebenbei beschäftige ich mich mit QM nicht.	K14
203-204	Deswegen seh ich des schon auch ein bisschen kritisch, mit dieser Welle, dass die so überschwappt.	K14
207-209	...ich denk also in erster Linie Menschen, die sich damit einfach auch auseinandersetzen wollen. Die da auch bereit sind Neues auszuprobieren, des ist des erste.	K20
217-219	...die sich damit beschäftigen, auch entlohnt werden, also da muss schon auch eine Rahmenbedingung da sein, damit des möglich ist. Ich muss auch sagen können, mehr Arbeit heißt auch mehr Geld.	K20
221-225	Ein Miteinander. Des fändt ich besser als wenn ich jetzt ständig alle nur an ausgewählten runden Tischen treffen und dann diskutieren, also der kleine Rahmen dann entscheidet, es wäre für die Diskussionsergebnisse an die Gremien weitergegeben und es werden dann auch so die Ergebnisse diskutiert, aber letztendlich haben die Einrichtungen schon des Gefühl, dass wir da übergangen werden...	K16 öff. Seite

Anhang
Einzelfallauswertung HPT3

232-236	Es gibt Einrichtungen, die halten stark am Alten fest, des ist ja auch eigentlich eine bewährte Geschichte, aber sind weniger bereit, da kooperativ zu sein. Und da gibt's dann aber wieder andere, die komplett dann auf der ganzen Schiene fahren und neue Modell starten, die alles flexibilisieren. Also von der einen Extreme bis zur andern. Da gibt es keine gemeinsame Linie, die verliert sich immer mehr, des ist mein Eindruck, dass die sich verliert.	K17 HPT
239-241	dass des verschwimmt und dass diese gemeinsamen Teile sich ein bisschen auflösen. Und ja, wie gesagt, da bilden sich so Inseln und jede Einrichtung muss für sich selbst ein Stück weit kämpfen. So schaut die Landschaft aus.	K17 HPT
245-247	Da haben die auch Druck. ... Schwierig zu sagen.	K11
253-258	Generell kann ich jetzt nicht sagen, dass man mehr Verantwortung an die Eltern abgegeben müsste, weil des eben meistens gar nicht möglich ist. Verantwortung hat des Jugendamt. Da würd ich sagen, dass da auch ein stückweit Verantwortung in der pädagogischen Seite mehr einbezogen werden sollte, des ist so mein Eindruck. Die Hauptverantwortung trägt im Moment hier die Einrichtung, und da ist des schon auch richtig.	K16 Aufgab K12 K16 öff. Seite
261-266	Also ich denk Entscheidungswege sollten klar sein...Also ne Art Hierarchie denk ich, ist schon notwendig um bestimmte Entscheidungen auch getroffen werden oder delegiert werden. Ansonsten kann ich mir vorstellen, dass QM überall funktionieren kann, je nachdem wie engagiert die Mitarbeiter dabei sind.	K18
270-271	...seinen Stellenwert auf jeden Fall bekommen, weil auch wir im sozialen Bereich uns damit auseinandersetzen müssen. Damit Qualität auch sichtbar wird.	K16 Ausb. K12 Aufgab. K16 öff. Seite
280-282	...in dem ganzen Prozess selbst aktiv werden zu dürfen, auch mitzuarbeiten, auch zu sagen, ja des will ich anders machen, Kritik üben zu dürfen, also dass die Möglichkeit dafür tatsächlich da ist, find ich sehr schön.	K19 K20
283-284	Was ich ungut fände, was ich nicht wollen würde, wenn des aufgedrückt werden würde, mit dem ich mich arrangieren müsste.	K19
286-288	...konsequentes Handeln und tatsächlich auch immer wieder Kontrolle ist wichtig, ein Instrument, des Ganze auch voranzutreiben und immer wieder reflektieren, stimmt des was ich tue.	K19

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Die Mitarbeiterin hebt hervor, dass QM in der Einrichtung sehr sinnvoll läuft und sie dahinter stehen kann (283).
- Dabei erwähnt sie Befürchtungen der MitarbeiterInnen und ihre eigenen(40-41), die auch aktuell noch kritisch geäußert würden. Dies bewertet sie als positiv (47-48).
- Die Befragte benennt auch Konflikte, die wegen QM entstanden (K6, 51).
- Der Vorstand ist rein ehrenamtlich besetzt und hat vorrangig den Auftrag, den Verein am Bestehen zu halten (139-141).
- Die Thematik der Qualitätsentwicklung wurde durch den Vorstand eingebracht, aber nicht einfach entschieden (143-145).

Anhang
Einzelfallauswertung HPT3

Schwerpunkt:

- Die Mitarbeiterin setzt keinen Schwerpunkt im Interview.

Kontext:

- Die Sozialpädagogin, die 2000 ihr Studium beendet hat, ist seit 2000 im HPT-Gruppendienst der Einrichtung tätig. Sie ist Mitglied im Vorstand und vertritt die Einrichtung in den Sprecherkreisen und Facharbeitskreisen.
- Die Mitarbeiterin wirkte sehr konzentriert und aufmerksam und gab reflektierte Antworten. Das Gespräch fand in einer angenehmen Atmosphäre statt.

Anhang
Einzelfallauswertung HPT4

HPT 4 Einzelfallauswertung

1.HPT4 . TL

Zeile	Zitat	Kategorie
6-11	Also wir sind seit dem Jahr 2000 zertifiziert, haben hier ein lebendiges QM-System in der Einrichtung nach TQM auch und ich denk im Moment ist des gerade dabei, sich zu verankern ...und des ist einfach schön zu sehen, dass sich des jetzt auch auszahlt und die Mitarbeiter des also auch als Selbstverständlichkeit im Arbeitsbereich sehen.	K1
13-15	Ja zum einen sicherlich wegen dem Druck von außen, weil es ja auch gesetzlich verlangt wird, und man da sehen muss, dass man sich nach außen darstellen kann, dass man zeigen kann, ja, wir machen hier qualitativ gute Arbeit. Und sicherlich auch, also des wurde auch vom Vorstand initiiert, der damit sicherlich auch des Überleben der Einrichtung, ja, des ganzen Vereins sichern wollte.	K3 K10
20-23	Und die sind durch Delegation stark beteiligt, haben Prozessverantwortungen und auch durch Überprüfungen, Nachverfolgungen, die sie in ihrem eigenen Arbeitsbereich selbst machen, also da ist eben auch die Beteiligung sehr stark gegeben und die wird auch genutzt, also wir haben ja auch Mitarbeiterbefragungen.	K4
26	..Elternbefragung bei uns, wo wir eben die Elternzufriedenheit abfragen.	K5
28	Wir haben hier eine Katamneseerhebung...	K5
33-34	Also wenn man zertifiziert ist, ist des eh vorgeschrieben, des heißt einmal jährlich ein Überwachungsaudit, und da sind ja die ganzen Vorgaben nach denen da des heißt, man hat eine QM-B...	K2
42-43	Es hat sehr große Auswirkungen auf den Alltag. Und immer mehr und mehr mit jedem Jahr, mit jedem Überwachungsaudit mehr...	K6
49-51	... ist zwar auch viel Arbeit diese ganzen Nachverfolgungen, Stichproben, Wirksamkeitsprüfungen, aber damit der Zyklus rund wird, wird die Steuerung immer klarer von Jahr zu Jahr.	K6
57-58	Und des Tolle ist, dass man des dann wiederum verwenden kann, wenn man in die Entgeltverhandlung geht als Grundlage.	K11
59-60	...ich als Leitung steuer, hab immer schon gesteuert, aber jetzt wesentlich gezielter als vor QM.	K6
64-65	Und Krisenmanagement läuft super, nicht personenbezogen sondern themabezogen.	K6
68-69	Also sie merken, ich bin begeistert von QM, ich steh voll dahinter und die Mitarbeiter aber auch.	K7 K8 MA
75-76	... es ist einfach gezielter alles, durchdachter, nachverfolgender. Erfolgsorientiert, des ist des eigentlich.	K6
78	Ja, des wirkt sich sehr positiv aus.	K6 MAzufr.
86-90	... also positive Wirkung vom QM ist, dass neue Mitarbeiter schon nach zwei Wochen durch einen Einarbeitungsplan die wichtigsten Infos kriegen, terminiert kriegen, und durch des Organigramm, durch die Verfahrensabläufe, ganz schnell drinnen sind, Orientierung haben, nicht jedem nachlaufen müssen.	K6

Anhang
Einzelfallauswertung HPT4

105-107	Also ich habe mir gewünscht, schon Standards, auch die Dokumentenlenkung, die Dokumentenmatrix habe ich mir gewünscht, dass wirklich alles, was im Haus an Papier rumflattert aktuell ist und auch nachvollziehbar aktuell ist...	K7
113-114	Manchmal ist es lästig, weil die Nachverfolgung der Nachverfolgung...	K6
125-128	Und den Mitarbeitern wird auch klar, warum. Also des wird nicht als lästige Kontrolle empfunden, des ist in den Köpfen drinnen, auch ein Fehler ist ein Chance zur Verbesserung und nicht eine lästige Leistungskontrolle. Also des lebt und ist Alltag.	K8 K1
131	...ich denke, denen ging es ähnlich wie mir.	K8
131-132	Ein ganz positiver Effekt ist, dass Pädagogik und Verwaltung durch QM auch noch stärker zusammen gewachsen ist.	K6
136-137	...meine Mitarbeiter waren hoch motiviert für QM, auch weil wir wussten, was wir nicht wollen.	K8
140-143	Der Verwaltung wurde des phasenweise ein bisserl viel die Matrix zu erstellen, des alles zu erfassen, war wahnsinnig viel Arbeit.	K8 MA K6
144-147	Also ich bin froh, dass wir vor fünf Jahren schon angefangen haben, weil jetzt die ganzen Sparmaßnahmen und alles was vom Jugendamt so kommt, was man zusätzlich noch erfüllen muss, jetzt würde des eng werden. Also des war zu einer Zeit, wo wir uns des noch leisten konnten.	K15
149-150	...aber es leuchtet allen ein. Nur die Ziele aufzustellen reicht nicht, sondern man muss sie wirklich abfragen und auch wirklich auswerten...	K8 MA K19
155-160	Ich glaube sie hatten auch nicht zu hoffen gewagt, dass sie so stark einbezogen werden und des Ganze in diesen Zyklus wirklich auch so einfließt. Ich denk, sie fühlen sich wertgeschätzt, ernst genommen und freuen sich drüber. Die Kinder...also für die haben wir keine Fragebögen, weil bei uns fangen die Kinder ab drei Jahren an, drei bis zwölf ist so unser Schnitt. Beim Beschwerdemanagement und beim Krisenmanagement sind sie stark beteiligt und sind glücklich.	K8 Elt K5 K6 E/K
171-172	Des schafft Vertrauen, schafft Sicherheit und macht Freude, wenn man sieht, es ist Erfolg.	K5
185-189	Also Fragebögen ist klar, Eltern- und Mitarbeiterfragebögen, Krisenbeschwerdemanagement...diversen Gremien extern, wo man so schaut, was läuft sozialpolitisch...	K9
206-208	...was in der prozessbezogenen DIN eh stehen würde, also ich würde mir wünschen, des würde übernommen und man muss dann nicht des Handbuch wieder umschreiben auf fünf verschiedene Gliederung.	K16 Entgelt
213-217	Also ich denke des Jugendamt achtet unsere Arbeit schon, respektiert auch die Zertifizierung. ...QE find ich sehr gut, dass des angesetzt ist, auch mit dem Landesjugendamt ist die Anerkennung da groß. Und auch des Interesse groß,...	K11
220-222	...ne Würdigung derer, die zertifiziert sind, weil mehr kann man nicht, als international prozessbezogen anerkannt sein. Nicht TÜV-mäßig, aber prozessbezogen, wenn man des macht. Und da fehlt mir gerade auch von der Entgeltkommission die Anerkennung.	K16 Entgelt

Anhang
Einzelfallauswertung HPT4

228-230	Was ich gut find ist die Vernetzung vom Jugendamt, dass man in Einzelverhandlungen tritt, grade auch Sozialraumorientierung, Flexibilisierung, also was wird gebraucht, wie kann man des mit dem Budget vereinbaren.	
240-242	Wenig. Beahlt wird des sowieso nicht, keinen Pfennig, auch personelle Ressourcen werden nicht eingeplant. Und da denk ich des wird zunehmend mehr verlangt aber nicht bezahlt, im Gegenteil.	K11
244-245	...da findet des in der direkten Verhandlung meiner Meinung nach viel zu wenig Anerkennung.	K16
254-255	...ich denk, dass die sehr stark auch, auch Controlling, Erfolgsorientierung machen wollen, sie wollen nicht nur im Hilfeplan...	K11
260-262	...könnten sie erwarten, Listen, Übersichten, bei wie vielen Kindern hat man eine Heimeinweisung verhindert, oder wie viele Häufungen gibt's bei Gewalt oder so, also so Erfolgskontrolle. ...Also des denk ich ist die Erwartung vom Jugendamt, mehr erfolgsorientiert zu arbeiten.	K11
268-275	Also der Vorstand war wichtig, dass die eingebunden waren in des QM. Dass die wirklich Bescheid wissen über die Qualitätspolitik, über die Ziele, über des Handbuch, wie des hier alles so läuft. Da ist sehr viel Vertrauen da in mich...Und des gibt dem ganzen Vorstand, gibt dem Träger Sicherheit. Die sind stolz drauf, wie hier alles organisiert ist, freuen sich, dass sie so wenig gebraucht werden...	K10
284-285	Also ich denke hier in München hat die Hauptverantwortung im Jugendamt die Steuerung.	K12
291-293	Und ich finde, auch nur intern des zu machen an sich fast zu wenig, man müsste – zumindest muss die QM-B von außen geschult werden, offiziell geschult nach DIN.	K20
296-299	Die Verantwortung auch für des Geld, des ganze umzusetzen, die Ressourcen und Mitarbeiter bereitzustellen und die dafür zu motivieren und zu schulen, des liegt in der Hand der Träger und des wird zu wenig bezahlt.	K12
306	Damals noch überhaupt nicht...	K13
311-312	...also die Therapeutenausbildung und QM-Ausbildung waren ganz viele Parallelen.	K13
320-321	Des wichtigste wäre die Anerkennung, wenn man die Zertifizierung macht, dass des auch gewürdigt wird, dass man da nicht wieder alles umschreiben muss.	K20
324-325	Geld dafür, auch personalmäßig, dass die Verwaltung, die Leitung, die QM-B im Entgelt berücksichtigt wird. Also auch in der Entgeltkommission respektiert wird.	K16 öff. Seite
330-331	Und ein bisserl Geld und ein bisserl Zeit dafür.	K20
333-334	Aus Trägersicht sind des mit Sicherheit die gleichen Wünsche ...Die wünschen sich, der Vorstand wünscht sich natürlich mehr noch Marktorientierung.	K17 TR
346-350	...die Leitung muss dahinter stehen, wenn die zweifelt und Angst hat, dass sie selber kontrolliert wird und ihr des Fehlermanagement lästig ist und auch die Fragebögen- also die	K18

Anhang
Einzelfallauswertung HPT4

	Leitung muss dahinter stehen. Und die muss motivieren können, sowohl die Pädagogen als auch die Verwaltung. Es muss schon ne Hierarchie auch da sein, es muss eine Fehlerkultur in der Einrichtung sein...	
360	...des nutzt nix, wenn des nicht runter geht in alle Bereiche.	K19
379-380	Des Team wünscht sich immer Verteilung, dass wirklich jeder Prozessverantwortlicher ist für einen Prozess.	K16 Aufgab
387	Also ich freu mich, dass des QM schon verankert ist...	K16 Ausb
391-394	Vielleicht sollte auch noch reinkommen, die finanzielle Seite ein bisserl Betriebswirtschaft, Entgelt und auch Darstellung, ja, des ist ein Inhalt, der immer wieder fehlt. Auswertungen, Statistiken, solche Dinge, die graphische Darstellung und Präsentation.	K16 Ausb
402-403	Und auch, dass des Jugendamt des einfach honoriert, wenn man so was macht.	K16 öff. Seite

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Die befragte Tagesstättenleitung benützt sehr viele Begriffe aus dem Qualitätsmanagement, vor allem bei der Frage nach den Auswirkungen (41ff).
- Nicht jede Frage beantwortet sie präzise. So beschreibt sie bei der Frage nach den Erwartungen weitere Auswirkungen (117ff) oder anstatt die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen zu nennen, stellt sie die Zertifizierungsgesellschaft dar (93ff). Auf die Frage nach Publikationen und Fortbildungen konnte so keine Aussage von ihr erhalten werden, da sie keine konkrete Antwort dazu gibt (K14, 200ff.)
- Man gewinnt den Eindruck, dass sie regelrecht für das QM-System in der Einrichtung „schwärmt“. Sie wirkt von allen Komponenten begeistert und stellt ihre Einrichtung sehr positiv dar.
- In ihren Antworten bezieht die Befragte das Landesjugendamt sehr oft mit ein und ist von diesem auch schon als Expertin zu einem Arbeitskreis eingeladen worden (295-296).

Schwerpunkte:

- Der Schwerpunkt im Interviewverlauf setzt sie TL bei der positiven und überzeugenden Außendarstellung ihrer Einrichtung und des QM-Systems.
- Des weiteren betont sie sehr oft, dass solche ein QM-System von der öffentlichen Seite (finanziell) zu gering gewürdigt und anerkannt wird.

Kontext:

- Die Sozialpädagogin, die 1989 ihr Studium beendet hat, ist ebenso seit 1989 Leitung und Geschäftsführerin der Einrichtung bzw. des Trägervereines.
- Sie wirkt sehr interessiert und freundlich und vermittelt ihren Stolz und ihre Begeisterung für QM in ihrer Einrichtung.
- Vor Beginn des Interviews möchte sie eine Schweigepflichtserklärung von mir.
- Das Interview beginnt ca. 30 Minuten später wegen eines vorhergehenden Besprechungstermins, der überzogen wird.

2. HPT4. MA1

Zeile	Zitat	Kategorie
7	Also wir haben ja des Zertifikat...	K1
13	Also wir haben des alles vom Handbuch....	K1
15-18	...des sehr ausgereift schon aber es fehlen immer wieder natürlich Kleinigkeiten oder es kommen Dinge hinzu, die gemacht werden müssen. Von der Umsetzung her sag ich mal fehlt schon noch	K1

Anhang
Einzelfallauswertung HPT4

	Einiges, vor allem in den Köpfen der Mitarbeiter, die sich dafür nicht so interessieren, dass des eben selbstverständlich ist.	
21-24	Also es ist für den Alltag oft nicht immer gebräuchlich. Es ist eher sehr gut für die Organisation von Leitung und Verwaltung und bestimmten Prozessen, die alle Gruppen betreffen, da find ich des sehr nützlich und da funktioniert sehr gut. Es lebt auch in vielen Teilen, aber die Selbstverständlichkeit, würd ich sagen, fehlt schon noch.	K6 K1
26	...ist es die Frage des Überlebens der Einrichtung...	K3
29-31	...Organisationsstrukturen nicht so verbindlich waren, und da wollte man sich selbst Klarheit schaffen. Aber hauptsächlich waren des schon die andern Entwicklungen. Also wer zertifiziert ist gilt was und wer nicht, der gilt nichts im sozialen Bereich.	K3
38	Also des wichtigste glaub ich, ist dass die QM-B wirklich hinterher ist...	K2
41-42	...also alle verlassen sich hier immer auf die QM-B, dass die des am Laufen hält. Und die Verwaltung ist sicher auch ganz stark mit – also die hat auch ein großes Interesse daran...	K2 K12
44-46	...gut die Leitung ist insgesamt natürlich interessiert, dass des vorangetrieben wird, aber ich sag mal, die hat so viele Aufgaben nebenher zu machen, dass des als Leitung allein nicht zu schaffen ist, des ist wirklich zu umfangreich.	K2
48-51	...ich glaube, dass des nicht so im Bewusstsein ist, wir müssen Qualität sichern...Und des QM braucht oft Kraft, weil es eben sehr zeitaufwendig ist.	K1 K6
54-58	Am Qualitätstag, klar, da wird alles noch mal aufgearbeitet, also einmal im Jahr, und ansonsten bleibt des eigentlich in kleineren Absprachen unter dem Jahr oder im Team. Im Team ist des auch so, dass Dinge eingebracht werden, die zu ändern sind und dann wird des eben genauer angeschaut.	K2
59-60	Also ich muss eben einfach den Überblick behalten, Termine einhalten, einhalten lassen.	K2
62	Es gibt einen Elternfragebogen, einmal im Jahr...	K5
67-70	...von den Kindern, da kriegen wir die Rückmeldungen in der Gruppe so im pädagogischen Bereich, des hat mir gut gefallen, des würd ich gerne machen. Also QM in dem Sinne hat keinen so direkten Einfluss, also des ist eher, dass wir die Wünsche der Kinder berücksichtigen.	K6 K5
72	Da gibt's ein Mitarbeiterfragebogen...	K4
79	Auf der einen Seite ist es sehr viel organisierter...	K6
81-82	Die andere Seite ist, dass Spontaneität verloren geht ein Stück weit, was nicht so schlimm ist, aber der Arbeitsaufwand ist doch relativ groß.	K6
88-90	Also des ist relativ kompliziert und wir ersticken in Listen, also täglich...ein großer Bürokratieaufwand. Viel Papier.	K6
94-95	Wir denken bewusster jetzt über Ziele nach und was wir erreichen wollen.	K6
108-110	Arbeitsabläufe ändern sich ständig eigentlich. Also des ist alles festgelegt und werden immer wieder modifiziert, wenn Änderungen kommen und dadurch, klar, verändern sie sich.	K6

Anhang
Einzelfallauswertung HPT4

114-116	Und des hat sich eher verschärft, also man kann nicht so frei arbeiten, die Leitung kontrolliert schon mehr. Also des QM übt einen gewissen Druck aus, weil sie Dinge erreichen muss und dadurch sehr dahinter sein muss.	K6
119-126	...des QM auf der einen Seite als praktisch empfinden, ja, aber oft auch als lästig. Und des schafft Unzufriedenheit, dass QM so einen großen Raum hier einnimmt...anstatt sich um Eltern und Kind kümmern zu können. ...Es gibt ja auch noch andere Unzufriedenheiten im Haus, die im Team auch spürbar sind...wo ich denke, die Leitung ist so eingenommen von diesen ganzen Prozessen, dass sie des nicht schafft, sich darum auch noch so zu kümmern.	K6
128-130	Aber ich denk bei dem ganzen QM kommt die innere Sicherheit des Hauses zu kurz. Also so die pädagogische Entwicklung des Team, was sich auch zusammen finden sollt, des kommt zu kurz.	K6
132-133	Ich denk, des wirkt sich schon positiv aus, viele Dinge funktionieren einfach besser, weil die festgelegt sind.	K6 E/K
134	...also die Eltern erscheinen mir doch sehr zufrieden.	K6 E/K
137-139	...die spüren des schon die Bürokratisierung und die Lebendigkeit geht dadurch verloren. Die Kinder spüren, dass ich ganz wenig in der Gruppe bin, des fehlt ihnen.	K6 E/K
142-144	Und da merk ich, da bin ich in so einem Spagat und seh auch, dass des nicht mehr lange gut gehen wird. So für mich auch, weil ich mich vor allem als Pädagogin betrachte, keine angenehme Situation.	
146-149	...muss man...sehr aufpassen, dass Eltern und Kinder nicht zu kurz kommen, des ist einfach Fakt, dass des so ist. ...Also die haben schon Erwartungen jetzt an die Qualität der Betreuung, aber ich glaub so wirklich bewusst, dass wir hier QM machen, ist es ihnen nicht, also sicher nicht allen.	K8 E/K K6 K5
152-153	Meine Erwartungen waren, dass viele Dinge mehr geregelt sind und werden...	K7
155-158	Ich hätte mir aber auch gewünscht und das ist noch nicht geschehen, dass auch im gesamten Team mehr Klarheit und eine gemeinsame Linie gefahren wird. Und des passiert eher nicht. Und auch mehr Interesse hätt ich mir gewünscht und mehr Belebung unseres Systems. Des ist jetzt aber eben nicht so der Fall.	K7
160-161	Ja, also die Leitung hat sich sicherlich erhofft, also dass des Überleben der Einrichtung gesichert ist, ja diese Außendarstellung...	K8 TL
163	...Entlastung für sich selber...	K8 TL
167-172	Also ich glaub, dass da ganz viel Vertrauen jetzt vom Vorstand zur Leitung da ist, die da ja als Profi eben auch die Entscheidungen trifft. Wichtig war der Vorstand oder immer noch ja eigentlich, wegen der Finanzierung des Ganzen. Aber der ist sicher damit einverstanden, will ja auch des Überleben des Vereins auch sichern, und da denk ich – ja also direkt spürbar ist er jetzt nicht so im Alltag oder wenn's um QE geht. Aber wie gesagt, da ist eben unsere Leitung durch den persönlichen Kontakt sicher wichtig und ja auch involviert.	K10 K12
174-175	Also was ich so mitkrieg wird da jetzt schon des gesehen, dass wir hier QM machen, wir auch gewürdigt teilweise denk ich. Aber des ist jetzt nicht so direkt spürbar...	K11
176-180	...ja, also man spürt auch, dass des Jugendamt unter einem Druck steht, etwas zu verändern, also große Unsicherheit auch für uns jetzt,	K11

Anhang
Einzelfallauswertung HPT4

	weil die selbst in der Umstrukturierung stecken und eigentlich jeden Tag neue Erwartungen, neue Vorgaben kommen, wo man schon gar nicht mehr weiß, wer ist jetzt Ansprechpartner, was gilt denn jetzt, wo wollen die eigentlich hin...ja, also Kosten einsparen eben und aber irgendwie macht des schon unsicher, wenn man nicht weiß, was die wollen.	
182-184	...wenn's dann ums Geld geht, ist des sicherlich eine Unterstützung, also des QM und wird ja auch irgendwie verlangt, aber es gibt eben kein Geld dafür, also im Entgelt zeigt sich des nicht wieder, dass man QM hier macht.	K11
186-189	...zum einen eben vor allem durch die Audits, durch den Qualitätstag auch... Dann natürlich durch Teamsitzungen, Besprechungen, auch mit der Leitung. Und sicher auch durch des Handbuch...	K9
192-196	Ja, also des ist sicher die Leitung, der Trägerverein, also die Geschäftsführung, die ja in unserm Fall eben dieselbe Person ist, aber da liegt schon viel Verantwortung. Und sicher auch bei mir als QM-B, damit des am Laufen bleibt. Aber ich denk des Jugendamt macht den meisten Druck oder die meiste Angst auf die Einrichtungen. Na, ja, gut die Dachverbände sind schon auch hinterher, dass die Einrichtungen schauen, dass sie gut dastehen.	K12
205-206	Des Jugendamt beteiligt sich nicht, des fordert, dass des vorhanden ist.	K12
208-212	Damals war des noch kaum Thema....gut die Grundzüge, klar, kenn ich, des war schon ein Begriff aber ich sag mal so, dass man hier als QM-B einfach so reinspringen kann, also des sicher nicht.	K13
216	Also ich war bei einer Fortbildung kürzlich...	K14
221-222	...Publikationen gut, ich hab so zwei Grundalgenbüchlein gehabt, des war ganz interessant.	K14
226	...es wird zu viel geredet und hat oft wenig Tiefgang.	K14
227-230	Da lässt sich auch viel Macht ausüben, hab ich gemerkt, weil die Einrichtung abhängig sind von dieser Zertifizierungsfirma und diese Menschen dann auch entsprechend machtvoll auftreten können.	
231-232	Also ich empfinde des nicht so, dass eine Einrichtung Qualität hat bloß weil sie QM hat. Ich steh dem schon kritisch gegenüber.	K7
238-239	Also hier in der Einrichtung braucht es einfach, dass die Aufgabe, nämlich die Kinder im Mittelpunkt stehen.	K19
242-243	... dass des selbstverständlich wird und dass man sich darüber auch nicht definiert, also so, wer QM hat, der ist was.	K19
245-249	...also man hat des Gefühl, man hat des im Griff, aber des hat man deswegen noch lange nicht. Pädagogen sind nicht gut, weil sie QM beherrschen und ich würde mir sehr viel mehr eine...bessere pädagogische Ausbildung wünschen, auch an den Fachhochschulen auch bei den Erziehern, wo viel mehr auf den Menschen eingegangen wird und geschaut wird, was ist da wirklich.	K7 K16 Ausb
253-255	Also es muss hierarchisch sein, geht gar nicht anders. Es geht vielleicht schon mit einer breiten Basis, aber es muss ein Hauptverantwortlicher dafür dastehen.	K18
256-257	Und auch hier ist des durch QM hierarchischer geworden. Hat Vorteile, hat Nachteile...	K6
258	... Informationen sehr schnell transportiert werden und auch zuverlässig.	K18

Anhang
Einzelfallauswertung HPT4

260-261	Also man muss eine große Offenheit gegenüber Fehlern haben...	K18
266-267	Also im Grund muss erst mal des Team stimmen, dass es geht.	K20
270-272	Ja, es wäre natürlich wünschenswert, wenn des Jugendamt schon selber wüsste, wo es hinsteuern will, würde weniger Verwirrung, weniger Formulare hervorrufen und auch eine Klarheit, also in der pädagogischen Haltung.	K16 öff. Seite
278-279	...weil sie selber umstrukturieren, täglich. Und selber ihre, ihre Vorgaben gar nicht klar haben.	K11
284-285	...da denk ich, passt des schon so.	K16 TR
288-289	...wir haben ganz gute Erfahrungen mit dem Jugendamt, also ich krieg eher sehr positive Rückmeldungen, dass wir schon viel vorbereiten, wenn die zum Gespräch kommen.	K11
291-295	Also ich denk, die wünschen sich, dass die Pädagogen sehr transparent arbeiten und Dinge klar auf den Tisch legen und des auch mal schriftlich fixieren.	K17 öff. Seite
297-299	...schneller Durchlauf, dass die schwersten Fälle genommen werden und möglichst viele Kinder davon profitieren. ...ja also die Bereitschaft, auch die schwierigsten Fälle aufzunehmen...	K17 öff. Seite
304-306	Und ich finde des auch verfehlt, dass des Jugendamt eine Richtlinie vorgibt und alle Einrichtungen, verschieden wie sie sind, sollen dem folgen. Ich finde des nicht sinnvoll.	K16 Aufgab.
307	... ob ich zertifizieren so sinnvoll finde für jede Einrichtung, ob des unbedingt sein muss.	K19
319-321	Also mir erscheint des so, dass des Jugendamt bürokratische Bearbeitung und Verwaltung ist und die pädagogische Bearbeitung sollte in den Häusern bleiben, des wäre sinnvoller, da kann man dann was schaffen.	K16 öff. Seite
327-328	...dass es lebendig bleibt...	K19
330-332	Und dass es auf jeden Fall auch zur Zielerreichung führt, dass des für die Kinder gemacht wird, dass man des auch den Eltern erklären kann, transparent machen kann und dass die was davon haben. Ganz wichtig.	K19

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Im Gegensatz zur TL stellt die Befragte heraus, dass das Qualitätsmanagement noch nicht bei allen selbstverständlich präsent sei (15ff.).
- Als QM-B fühlt sie sich sehr stark in der Verantwortung („alle verlassen sich hier auf mich als QM-B, damit des läuft“ (41)).
- QM bewirkt, dass vor allem bei ihr als QM-B der Aufwand für Dokumentation und Vorbereitung die Zeit mit den Kindern begrenzt. Diesen Verlust wird sie nicht mehr lange ausgleichen können (143).
- Die Zufriedenheit der Eltern und Kinder wird durch QM einerseits aufgrund der gewonnenen Klarheit erhöht, andererseits wegen fehlender Zeit für sie negativ beeinflusst (132-149).
- Die Zertifizierungsfirmen erlebt die befragte Mitarbeiterin als Macht ausübend aufgrund der Abhängigkeit der Einrichtungen (228-230).
- Sie hebt hervor, dass Pädagogen nicht gut sind, nur weil sie QM kennen und können (246-247).

Anhang
Einzelfallauswertung HPT4

- Der Befragten wurden im Interview keine Frage nach den Wünschen des Trägers und der HPT gestellt (K17)!

Schwerpunkt:

- Die Befragte setzt den Schwerpunkt darauf, dass die Kernarbeit bei allen Qualitätsmanagementbemühungen im Mittelpunkt bleiben muss.
- Sie stellt dazu Überlegungen an, was eine gute Pädagogik wirklich kennzeichnet.

Kontext:

- Die Befragte erreichte 1990 ihren Abschluss als Pädagogin (Magister) und nahm 2001 die Beschäftigung im Gruppendienst der Einrichtung wahr. Seit 2004 ist sie QM-B der Einrichtung.
- Sie wirkt in ihren Antworten längst nicht so begeistert wie die Leitung von QM.
- Interessiert und sehr offen antwortete die Mitarbeiterin auf die Fragen. Es ergab sich ein angenehmes und sehr kritisches Interview, indem von ihrer Seite reflektierte Antworten getroffen wurden.
- Während des Interviews steht sie unter Zeitdruck, allerdings lässt sie sich davon während des Verlaufes nicht beeinflussen.

3. HPT4. MA2/3

Doppelinterview

Zeile	MA	Zitat	Kategorie
14-17	3	...was ich so in Teamsitzungen mitbekommen hab, sind da schon einige Verbesserungsprozesse, also ein fortlaufender Verbesserungsprozess ist immer wieder spürbar in der Einrichtung. Für diese Qualitätsaudit letzte Woche, also nicht nur dafür, ich spür im Alltag sehr viel von dem Qualitätsprozess.	K6 K1
21-22	2	Also so viel ich weiß, war das einfach eine Überlebensfrage. Also um in diesem ganzen Umbau, der im pädagogischen Bereich ganz stark ist, um da überleben zu können.	K3
27-28	2	Also die Mitarbeiter sind im pädagogischen Bereich und in der Leitung, ja ich denk die Mitarbeiter sind alle beteiligt.	K4
30-31	2	Also das ist Alltag, also wir leben mit dem, wir arbeiten mit dem...	K1
33-37	2	Ja, also das funktioniert ganz gut eigentlich. ...Und also wirklich einen furchtbaren Rahmen einnimmt ist kurz vorm Audit, also da wird's schon uferlos. ...Aber im Alltag ist das wirklich ganz gut, ist einfach auch nachvollziehbar für jeden Mitarbeiter, ganz klar, was zu tun ist, was wirklich wichtig ist und da find ich das eigentlich sehr unterstützend.	K6
40	3	...durch die Fragebögen...	K5
46	2	...Katamnese bilden von den ganzen entlassenen Kindern...	K5
48-51	2	...Kundenzufriedenheit ist also in Elterngesprächen wird das auch dokumentiert oder auch wenn's Krisen gibt oder Telefon, also sehr ernst genommen. ...Und auch was die Kinder sagen.	K5
59-60	2	...Qualitätstag einmal im Jahr in jedem Fall.	K2

Anhang
Einzelfallauswertung HPT4

64	2	...im Kleinteam einen Austausch im der Leitung...	K2
69	3	...dieser Behandlungs- und Therapieplan...	K9
72-73	2	Ja, oder auch in Hilfeplänen, also mit dem ASD, wo man auch die Rückmeldung kriegt, was ist in der Familie los und so.	K9
81-82	2	...was wollen wir hier überhaupt, um was geht's denn überhaupt, dass des wirklich immer wieder, ja einfach immer präsent ist.	K6
90-93	3	...dass auch Abläufe klar ist, also des macht der, des macht der andere, also ich denke des erleichtert viel. ...Also ich bin erst drei Wochen da, ich finds schon sehr hilfreich, dass Zuständigkeiten klar geregelt sind und dass man schon was hat, wo man sich dran orientieren kann.	K6
97-100	2	...zumindest in ganz groben Zügen und auch wenn's menschlich manchmal schwierig ist, dann kann man immer sagen, des ist unser Konzept, des ist unser...des wollen wir, des wollen wir alle, drum sind wir hier. Und des hat schon auch was Verbindendes. Bei allem, was manchmal schwierig ist.	K6 MA
112-114	2	Wenn man sagt, so ist des, diese Klarheit ist für die Kinder eine Unterstützung auch für die Eltern, für den ASD auch für uns.	K5 K6 K11
116-117	3	...dass sie merken, des wird gehört, des ist wichtig...	K6 E/K
131-132	2	Die Erwartungen des kann ich jetzt nicht beantworten.	K7
144-147	2	...wo man einfach auch noch mehr Souveränität und Gelassenheit bräuchte. Und wo ich auch find, da hört des irgendwo auf. Also wenn dann wirklich die Mitarbeiter, die QM-Beauftragten, wochenlang nur beschäftigt sind, die Papiere da alle und also da merk ich, des ist schwierig.	K6
153-156	2	...wie halt ich des denn aus, einmal nicht ganz perfekt zu sein. Hoher Leistungsanspruch des Hauses, überall perfekt und besonders toll und zu wollen und zu müssen. ...Da sind dann die Akten, die Ordner zu viel, alles perfekt zu machen.	K6
159-163	3	...eine Grundlage zu schaffen auch, um innerhalb der Einrichtung eine gemeinsame Basis zu schaffen aber auch um des nach außen gut darzustellen und präsentieren zu können.	K7
165-170	3	Also da muss eine Bereitschaft da sein, des im Alltag mit zu tragen. ...Des ist so des, dass man auch wirklich immer wieder hinschaut, was mach ich da, dass man sich nicht auf den Lorbeeren ausruht, so dieser Verbesserungsprozess, dass man sich da Zeit nimmt und auch feste Termine setzt, dass man des auch wieder anschaut, damit des nicht unter den Tisch fällt.	K20 K19
173-178	2	Also es ist bestimmt ein wesentlicher Teil des Darstellens und des Präsentierens nach außen, die Außenwirkung auch. Also dass wir finanzielle Unterstützung kommen, also zeigen, dass des gerechtfertigt ist...und innerlich schon auch eine Kontrolle zu haben...schon eine Erfolgskontrolle auch zu haben...	K8 TL

Anhang
Einzelfallauswertung HPT4

188-190	2	...und sie muss sich einfach auch verlassen können, dass des hier weitergeht, wer hat was zu tun und des ist durch QM so. Jeder weiß, was er zu tun hat, an wen er sich wenden muss, wenn er was braucht, weil alles ganz klar geregelt ist.	K8 TL
210-211	2	Dass die Kinder sich verändern. Dass Probleme weniger werden, dass ihr Leben leichter wird.	K8 Elt/Ki
215-216	3	Also, ich denk dass da viel im Team passiert, dass die Leitung viele Informationen weitergibt. Dann gibt's die Handbücher auf die man jederzeit zugreifen kann.	K9
218	2	Also immer diese Reflexionsarbeit...	K9
226-228	2	...immer wieder hinzuschauen, immer wieder sich zu überlegen, was ist für den Bezirk, fürs Jugendamt, für die Eltern Qualität, was wollen die alle, was wollen wir, was fehlt noch.	K11
236-238	2	...haben halt auch ihre Ansprüche, die politisch gegeben werden, die müssen ja auch grade schauen. Und da erleb ich des so, dass die sehr glücklich sind über diese Qualitätsmerkmale hier, weil einfach des auch ganz klar ist.	K11
244-245	2	Und da kriegen wir ganz gute Rückmeldungen im Austausch mit dem ASD.	K11
250	2	Ganz eine große. (in der Verhandlung, Anmerkung)	K11
251	3	Ja, eine ganz große. (in der Verhandlung, Anmerkung)	K11
256-259	2	Also es ist zumindest eine Unterstützung, wie man sich selber gut verkaufen kann...Und des macht auch ein anderes Selbstbewusstsein.	K11
262	3	Also als Garant würd ich des nicht mehr sehen, aber es ist eine große Unterstützung.	K11
266-268	2	Also da hat die Leitung die volle Unterstützung. Also des war von Anfang an so. Des hat ja auch wahnsinnig viel gekostet, kostet immer noch wahnsinnig viel. Da hat der Vorstand einfach auf ihr Fachwissen vertraut.	K10
270-271	2	Dass sich des bestätigt..., dass des der gute Weg war, des hat sich aber auch schon erfüllt. Dass des Vertrauen berechtigt war.	K10
278-280	3	Ich denk in der Einrichtung ist ein ganz großer Motor die Leitung, die des ja auch auf den Weg gebracht hat. Ja, merk ich da schon eine große Kraft dahinter. Dann auf jeden Fall die QM-Beauftragte.	K12
283	2	Also es muss jeder mitmachen und unterstützen, sonst geht des nicht.	K19
285-287	2	Also ist des einfach der Kostenträger, weil da geht's wirklich um Kontrolle, ...wenn du nix bietest, dann kriegst auch nix.	K12
290-295	2	Und die treibende Kraft muss ich schon auch wieder sagen ist, ist wahrscheinlich die, die Liebe zum Kind. Also, dass man sich den ganzen Scheiß wirklich also...wenn ich jetzt hier als Mitarbeiter die Kinder und die Familien nicht so wertschätzen würde, ... dann würd ich des alles bestimmt nicht. Und auch die Leitung nicht. Also die, die	

Anhang
Einzelfallauswertung HPT4

		Wertschätzung des Kindes ist für mich jetzt persönlich die ... treibende Kraft.	
298	2	Also ich überhaupt nicht.	K13
300-305	3	Im Studium da intensiver, Seminare, Vorlesungen ...war auch Thema im Praktikum im Praktikumsberichten ist da auch drauf geachtet worden, wie läuft des in der Einrichtung. Also im Studium war des immer stärker Thema, da hat man die Entwicklung schon gespürt. Also wobei man sagen muss, dass ich mir des manchmal noch praxisbezogener gewünscht hätte und konkreter.	K13
308-310	2	Ich hab drüber noch nie ein Buch gelesen oder eine Fortbildung genutzt, weil wir hier im Haus ständig und all die Jahre so gut geschult und vorbereitet wurden, dass ich gar nicht des Bedürfnis hatte, mich da nach außen zu orientieren oder so.	K14
313	3	Bei mir ist grundsätzlich des Interesse da, da auch mal ein Buch zu schauen.	K14
319	2	Mehr Gelassenheit.	K20
323	2	..sich da mehr Zeit zu geben.	K20
334	2	Also meine Kontakte zum ASD, also da muss ich sagen, des passt so.	K16 öff. Seite
343	2	Ja, auch, also des ist ja die Leitung auch hier, also da passt des so.	K10 K16 TR
347-351	3	Ich denk mir, was schon hilfreich ist, dass es eine flache Hierarchie hat, dass klar ist...die Kommunikation, wann trifft man sich, wer arbeitet wie hier zusammen. Dass eine Bereitschaft da ist, von den Mitarbeitern, des ist ja auch ein Aufwand, denk ich, des zu betreiben. Ich denk, dass ganz, ganz wichtig ist, dass es einen... eine Person gibt, die schwerpunktmäßig des in die Hand nimmt, des koordiniert.	K18 K20
353	2	...also Mut und Kraft.	K20
358-361	2	...auch der Vorteil vom zertifizieren, dass man des auch wirklich muss und sonst ist des halt in Einrichtungen, wo des ned zertifiziert ist, ja, da hamma halt mal ein Handbuch geschrieben, keiner weiß, was drin steht, weil die Werte waren irgendwann mal, des ist dann nicht lebendig, weil da nix verändert wird.	K20
366-368	3	So stressig wies auch ist, dass man da einmal jährlich Besuch bekommt wegen dem QM aber des ist dann ja schon wichtig, dass man dann drin bleibt und des nicht irgendwo verstaubt. Also dass da von außen drauf geschaut wird...	K20
372	3	Ich denk mir, dass die sich Transparenz wünschen.	K17 öff. Seite
378	2	Die Eltern müssten mehr in die Verantwortung genommen werden.	K16 E/K
382-383	2	Weil ohne die geht's ja ned.	K12
388	3	Also spontan sind mir jetzt auch die Eltern eingefallen.	K16
392-395	2	...Zeitaufwand am Kind im Gegensatz zu der ganzen Stellenbeschreibung, ja... der einfach ein Drittel ausmacht	K6

Anhang
Einzelfallauswertung HPT4

		maximal von unserer Arbeitszeit und der Rest ist alles unter QM definiert in Form von Aktenarbeit ...also des beschäftigt mich schon immer wieder.	
401-402	2	Also der Teil, wo ich noch vergessen hab, wo ma jetzt einfällt, des ist Schule. Also gerade im Elternbereich...die könnte viel mehr Verantwortung übernehmen...	K16
413-417	3	Ich denk, dass eben in der Beziehungsarbeit des an die Grenzen kommt, also des denk ich ist aber gerade des Wesentliche, dass man eine persönliche Beziehung hat oder das man mit seiner ganzen Person, die dabei ist, da drin ist und nicht nur ein Mensch ist, der irgendwelche Abläufe organisiert und macht. Und ich denk, dass da einfach an die Grenzen kommt.	K19
419	3	Und die muss man auch respektieren.	K19
430-432	2	Des ist einfach, der eine Teil wird zu kopfig definiert und dokumentiert und der andere Teil, wenn des Gefühl mit den Kindern nicht passt, dann kann man den andern Teil vergessen. Und des ist so die Gefahr,...die ich schon sehe.	K19
441	2	Aber es ist kein Ersatz für irgendwas anderes, was Menschliches.	K19

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

MA2:

- Sie gibt nur eine vage und ungenaue Antwort auf die Frage nach dem Konzept (33-37), erwähnt weder das Handbuch noch die Zertifizierung.
- Aussagen zur Gewährleistung der Kontinuität innerhalb des QM-Prozesses bedürfen vieler Nachfragen. Schließlich benennt sie konkret den einmal jährlich stattfindenden Qualitätstag.
- In den Antworten setzt sie das Konzept oder das Leitbild in den Mittelpunkt und selten das QM-System.
- Aufgaben der Leitung: fast nur noch Präsentation nach außen (186-187)
- bezieht Umweltperspektive stark mit ein (226-231)
- Die „Liebe zum Kind“ beschreibt sie als treibende Kraft (291-295).
- Am Ende des Interviews stellt sie sehr reflektierte Gedanken über die Grenzen eines QM-Systems im sozialen Bereich, in der Beziehungsarbeit an.

MA3:

- Die Mitarbeiterin beteiligt sich zum Schluss mehr und intensiver am Gespräch und schließt sich den Gedanken ihrer Kollegin über die Grenzen von Qualitätsmanagement in der Beziehungsarbeit an.

Schwerpunkt:

- Im Interview setzen die Befragten die großen Veränderungen im Sozialbereich in den Mittelpunkt (Wirtschaftsdenken, Konkurrenz).
- Begriffe wie Reflexion, Leitbild, Menschlichkeit oder Beziehung verwenden die beiden Mitarbeiterinnen sehr häufig.

Kontext:

- MA2 ist seit 1998 Erzieherin und seit demselben Jahr in der Einrichtung zunächst als Springerin tätig bis sie schließlich 2003 als Gruppenpädagogin angestellt wurde. Sie verfügt über die Zusatzausbildung einer systemischen Familientherapeutin
- MA3 ist Sozialpädagogin und hat ihr Studium 2004 abgeschlossen. In der Einrichtung war sie als Gruppenpädagogin erst wenige Wochen tätig, als das Interview durchgeführt wurde.

Anhang
Einzelfallauswertung HPT4

- Die beiden Mitarbeiterinnen sind aufgrund der Krankheit ihrer Kollegin, die eigentlich für den Interviewtermin vorgesehen war, eingesprungen.
- Beide waren sehr freundlich und interessiert an den Interviewfragen.

3. HPT 4. MA4

Zeile	Zitat	Kategorie
7	Wir sind ja zertifiziert worden...	K1
14-15	...also wir arbeiten danach. Das – für mich wars ganz gut, weil ich hatte seit April eine neue Kollegin und der musste ich gar nicht allzu viel erklären...	K1 K6
28	..des ging von unserer Leitung aus, klar.	K12
31-38	wir müssen des zum einen haben, um auf dem Markt zu bestehen...so ein Aushängeschild ist für die Transparenz...sich Gedanken drüber zu machen, was kann noch verbessert werden, des kann man ja erst, wenn des schwarz auf weiß da steht, wo sind Mängel, wo sind Schwächen, was kann noch verbessert werden.	K3
41-43	Also wir ...besprechen...wenn Neuerungen sind, besprechen wir des regelmäßig im Team, also so – also ich zum Beispiel bin für des Prozess Aufnahmeverfahren im Vorschulbereich zuständig.	K4
47-49	Und natürlich, die Hauptschulung ist immer vorm Audit, da sind halt immer viele Schulungen und Vorbereitungen, des ist so unsere Hauptzeit eigentlich.	K4
50-51	...also wir haben eine QM-B hier, die bildet eben die neuen Kollegen dann aus...	K2
56	Richtig. (Einmal im Jahr findet ein Audit statt, Anmerkung)	K2
58-59	Die Prozessverantwortlichen sind da die treibende Kraft, die müssen sich um ihren Prozess des ganze Jahr über kümmern.	K2
70-73	Also die Kinder sind aktiv am QM nicht beteiligt. Und die Eltern, die wissen, dass hier QM gemacht wird, aber dass wir sie jetzt beteiligen oder – gut in den Elterngesprächen, wenn sie da fragen, werde ich sie da aufklären, aber eigentlich sind die generell nicht dran beteiligt.	K5
75-79	Auf der einen Seite ist es eine Erleichterung,...wenn ich was nicht weiß, weil ich kann mir die Prozesse ja alle nicht merken, dann geh ich hoch, schau mir des an, aha, des Dokument, des Protokoll, des muss ich da hinschicken und so. Des ist eine Erleichterung. Auf der anderen Seite ist es auch viel Arbeit.	K6
103ne, war gleich bleibend, kann ich jetzt nicht sagen.	K6 MA
105-109	Nö. Könnt ich jetzt auch nicht sagen, dass die zufriedener wären, als vorher. Weil wir arbeiten jetzt ja eigentlich....so wie QM ist, so haben wir vorher schon gearbeitet, also wir haben zwar Verbesserungsmöglichkeiten gehabt oder er hat uns Vorschläge gebracht, aber eigentlich hatten wir des vorher schon verabredet, wir hatten des nur nicht schwarz auf weiß. Die Veränderung war jetzt gar nicht so groß, muss ich sagen.	K6 E/K
111-113	Es wird mehr protokolliert, mehr schriftlich festgelegt, des vielleicht. Aber so von der Arbeit her also von meiner Arbeit her, hab ich nicht des Gefühl, dass ich anders arbeite.	K6

Anhang
Einzelfallauswertung HPT4

125-127	Also erst mal konnte ich mir darunter überhaupt nix vorstellen, was des sein soll. Dann dachte ich mir, als des vorgestellt wurde, im ersten Moment so, oh Gott, kommt wieder mehr Arbeit auf mich zu.	K7
130-131	Ja, da ich keine großen Erwartungen hatte, kann ich gar nicht sagen, ob sich meine Erwartungen erfüllt haben.	K7
133-135	...Arbeitserleichterung, dann des einfach transparenter zu machen, ökonomischer zu machen. Also um des Zertifikat zu bekommen auch. Up to date zu sein.	K8 TL
138-141	Ich glaub die Erwartungen von den Eltern ham sich gar nicht geändert, weil die erst mal von QM, außer die fragen mich in Gesprächen, jetzt gar nicht so viel wissen, ich glaub des interessiert die auch gar nicht mit den Flussdiagrammen. Hauptsächlich geht's um ihr Kind, was mit ihrem Kind passiert.	K5 K8 E/K
147-150	Durch Schulungen. Also wir haben einen Qualitätstag einmal im Jahr, dann vor dem Audit gibt's eben im Team viele Schulungen. Dann kann ich immer zur QM-B gehen und ich weiß ja, wer zu welchen Prozess verantwortlich ist und dann geh ich zu dem bei Fragen.	K9
154	..also der war eher für die Kostenfrage – des war seine Aufgabe.	K12 TR
155-156	Gut ich mein, unser Leitung kennt natürlich QM, ganz klar. Aber die anderen im Vorstand, ich glaub denen ist gar nicht ganz bewusst, was QM ist, glaub ich.	K10
159	Glaub ich nicht. (dass Erwartungen beim Vorstand für QE da sind, Anmerkung)	K10
161-163	Also des Jugendamt hat eigentlich mehr der Hort, da gibt's ein Hilfeplangespräch, Vereinbarungen und so. Des haben wir jetzt noch nicht. Aber wir haben natürlich Kontakte zum Jugendamt.	K11
167-168	Ja, also des Jugendamt will nach wie vor Geld sparen, des heißt, die Kinder so schnell wie möglich entlassen...	K11 K17 öff. Seite
180-181	Des glaub ich spielt sehr wohl eine Rolle...also QM ist schon wichtig dabei.	K11
184-185	...schon in die Entgeltvereinbarung, des heißt, dass wir vielleicht höher, also höher nicht, aber dass wir auf dem bleiben, was wir haben, den Bestand halten. Könnt ich mir vorstellen.	K11
189-190	...des wird halt so delegiert und die Mitarbeiter sind für dieses jeweilige Flussdiagramm...zuständig.	K12
192	Und die Hauptverantwortung hat die Leitung.	K12
195-196	Ja, ich denk mir, dass das Jugendamt und der Leiter vom Jugendamt, der ist federführend...	K12
199	...genau beim Jugendamt ist auch ganz viel Wandel und Umstrukturierung...	K11
203	Gar nicht. War kein Thema damals.	K13
206-207	Dazu kann ich nichts sagen, weil ich weder ein Buch über QM noch an einer Fortbildung war außer auf internen Fortbildungen von der Einrichtung.	K14
211-214	Die Mitarbeiter ist die Hauptvoraussetzung....Also auch die QM-B, dass des jemand ist, dem des Spaß macht, des ganze Organisatorische und so, die muss auch gut geschult sein, die ist ja nach der Leitung die Hauptverantwortliche.	K20 K18 K12

Anhang
Einzelfallauswertung HPT4

216	Dass jeder, ...der einen Prozess hat, offen ist für Fragen.	K20
218- 219	Dass man sehr korrekt arbeiten muss... Ja, man muss allgemein sehr genau arbeiten...	K19
223- 225	Also der Hauptpunkt ist, dass des Team des mit trägt. Dass da alles bereit sind, des zu machen, sich einzuarbeiten, dass die des auch wollen, also dass die bereit sind, sich dem zu stellen.	K20
230- 231	Also für mich ist der Vorstand einfach nur der Geldgeber, rein finanziell gesehen. Und des Jugendamt, da hatte ich jetzt keine Schwierigkeiten. Des ist schon ok so.	K16 TR K16 öff. Seite
241- 242	Mei, ich denk mir, dass die öffentliche Seite sich mehr damit auseinandersetzen müssen, was wir hier überhaupt machen mit den Kindern, weil des ist denen ja gar nicht klar.	K16 öff. Seite
243- 244	...also in den Hilfeplänen, da kommen die ja hierher und da sind sie immer ganz zufrieden mit uns, wie wir arbeiten...	K11
250- .251	...also überall fehlt's ja an der Zeit. Des geht dann von den Kindern ab...	K6
258- 260	...aber des ist schon sinnvoll, dass da Vorlesungen statt finden, des ist ja gar nichts mehr besonderes, jede Einrichtung hat des ja schon fast, find ich gut.	K16 Ausb
262	...einen Hauptverantwortlichen sprich die Leitung, eine QM-B...	K18
267	Die Hierarchie ist ganz klar...	K18
272- 273	Also alle Prozesse, die wir hier, die wir hier machen, müssen protokolliert werden, also müssen wiedergegeben werden, schriftlich.	K19
275	Alle Mitarbeiter müssen danach arbeiten.	K19
279- 283	...dass alle Mitarbeiter geschult werden sprich auch Gärtner, Hausmeister, Therapeuten, des liegt bei uns noch ein bisserl im Argen....Dass sich jeder um unser Konzept kümmert, dass des immer weiterverbessert wird.	K19

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Als Möglichkeit der Elternbeteiligung erwähnt sie, im Unterschied zu den vorangehenden Interviewten, nicht die Elternbefragung (70).
- Sie gibt keine konkrete Antwort auf die Frage nach den Zielen und deren Erreichung sondern zeigt sich bei dieser Thematik sehr unzufrieden mit dem letzten Vorschlägen zur Zielentwicklung des Auditors (100-101).
- Um was es sich bei Qualitätsmanagement exakt handelt, wissen nach ihrer Einschätzung die Mitglieder des Vorstandes nicht (156).

Schwerpunkt:

- Der Interviewverlauf ist unruhig und sehr unstrukturiert. Sei setzt keinen wirklichen Themenschwerpunkt.

Kontext:

- Das Studium der Sozialpädagogik hat die Befragte 1990 beendet und ist seit 1994 als Gruppenpädagogin in der Einrichtung tätig.
- Das Interview wird ständig gestört, da es während der Betreuungszeit im Gruppenraum stattfindet. Obwohl die Befragte sehr bemüht wirkte, verlor sie durch die Störungen der Kinder öfter den Faden und konnte sich nur sehr schwer auf das Interview konzentrieren.
- Sie zeigt sich interessiert an der gesamten Studie und stellt noch Fragen dazu nach Interviewende.

Anhang
Einzelfallauswertung HPT5

HPT 5 Einzelfallauswertung

1.HPT5.TR

Zeile	Zitat	Kategorie
13-15	Es gab sehr viele Widerstände zunächst mal in den einzelnen Einrichtungen. Ich war damals noch Gruppenpsychologe, ich war auch einer, der des sehr skeptisch zunächst betrachtet hat, warum jetzt QM, wozu und so.	K8 MA K7
16-17	...zum dritten Mal sind wir zertifiziert, nach der DQS, wir sind nach der DIN Norm zertifiziert. Wir haben mittlerweile ein sehr elaboriertes Handbuch...	K1
18-21	Wir haben mittlerweile eine QM-B im Träger und haben würd ich sagen einen Stand erreicht, indem des QM als etwas Gängiges, Normales in allen Einrichtungen akzeptiert wird. Also die Akzeptanz hat sich über die Jahr hinweg von zunächst Widerstand auf jetzt so eine gewisse Annahme also eindeutig verändert.	K1
25-27	...Einrichtungen, wobei des differiert von Haus zu Haus, aber des ist nicht mehr etwas, was erklärt werden muss, nichts mehr, wo man gegen Widerstände arbeiten muss. Aber es ist noch nicht an diesem Punkt der Lebendigkeit, wo wir des gerne hätten.	K1
34-38	99 war ein Einschnitt in der Kinder- und Jugendhilfe...wo sich abgezeichnet hat, dass es gewisse Sparbemühungen, gerade auch in München gibt, was die Betreuung von Kindern und Jugendlichen nach 35a also betrifft. Also des war sicherlich von außen die Motivation, die beim Geschäftsführer entstanden ist, als klar war, dass die Kinder- und Jugendhilfe unter Druck geraten könnte.	K3 K10
40-43	Des war die Motivation, also eine Existenzsicherung des Unternehmens gleichzeitig zu beginnen. Des war des eine, des andere war, nach Jahrzehnten eine Weiterentwicklung zu betreiben und irgendwie ein Instrument zu implementieren, des uns des ermöglicht.	K3
46	Also zunächst haben wir ja eine jährliche Zertifizierung...	K2
51-52	Aber derzeit ist es immer noch für uns sehr wichtig, dass von außen jemand kommt, des löst schon eine bestimmte Motivation aus.	K1
54-55	...und dann haben wir interne Audits, also wir haben sehr viel interne Auditoren ausgebildet, ca. 15 Auditoren...	K2
59-61	...Mitarbeiterbefragung, Elternbefragung machen wir. Die Elternbefragung ist grade zum vierten Mal ausgewertet worden, auch da sehen wir, wie die Prozesse laufen. Befragung der Kinder und so.	K4 K5
64-66	Also jetzt derzeit würde ich sagen, ...sind sie gar nicht mal so aktiv in dem Sinne beteiligt, weil wir einen gewissen Stand erreicht haben. Derzeit machen wir, was des QM betrifft, nicht mehr viel Neues.	K4

Anhang
Einzelfallauswertung HPT5

68-70	Also wir hatten zum Beispiel als wir begonnen haben, dieses Handbuch aufzubauen, haben wir Arbeitsgruppen mit den pädagogischen Fachkräften und Psychologen, die im Einzelnen sich da Prozesse angeschaut haben und da was entwickelt haben.	K4
81-83	Also so thematisch sind die Mitarbeiter immer wieder eingebunden und dann natürlich über die relativ hohe Anzahl der internen Auditoren.	K4
83-84	Und des letzte, wir haben diese Elternbefragung, des ist ein wesentliches Instrument unseres QMs.	K5
88-91	Die Mitarbeiter bekommen die Ergebnisse der Elternbefragung, da finden dann Diskussionsprozesse statt. Wir haben immer wieder bestimmte Punkte, die kritisch sind. Über diese Rückmeldungsschleifen sind die Mitarbeiter eingebunden.	K4
93-96	Die Eltern nicht mehr. Bei den Kindern ist des so, dass da eine Befragung gerade entworfen wird. Also die Eltern sind natürlich insofern beteiligt, wenn sie Beschwerden haben, können sie über des Beschwerdemanagement eigentlich darauf vertrauen, dass des auch wirklich ankommt und dass es da Rückmeldungen gibt.	K5
101-102	...also bei QM an sich glaub ich nicht, des ist immer noch ein Begriff, der für die Eltern schwer erklärbar ist.	K8 E/K K5
104-106	...und die Eltern haben doch eine ganz andere Bedarfslage. Aber was die Eltern sicherlich, in unterschiedlichem Maße zwar, dass die Erwartungen an die Qualität haben.	K5 K8 E/K
108-109	Viele Eltern kümmern sich da nicht wirklich drum, was wir mit den Kindern hier tun, was hier erreicht wird.	K5
113-118	Ja, massiv. Also ich meine, wenn ich des mal rein subjektiv bei den Eltern sehe, die Elternbefragungen sehe, dann ist des deutlich, dass man in bestimmten Bereichen Verbesserungen nötig waren und dann auch haben. Diesen Schluss ziehe ich einfach mal, dass die Zufriedenheit der Eltern erhöht ist. Was die Kinder betrifft, geh ich auch davon aus, dass die Zufriedenheit der Kinder sich erhöht hat, weil man eindeutig einen Qualitätssprung gemacht hat durch QM.	K6
119-120	...im Rahmen von QM sind wir erst auf den Punkt gekommen, dass wir Ziele mit den Eltern und Kinder vereinbaren.	K6
131-132	Also die Zufriedenheit, auch der Mitarbeiter, also aller Beteiligter hat sich erhöht.	K6 MA
137-141	...also eine wesentliche Auswirkung ist für die Geschäftsleitung, für die fachliche Leitung, dass man also wirklich deutlicher hinschauen kann, wesentlich zielgerichteter Veränderungen bewirken kann, dass man die Möglichkeit hat, auch was Schulungsmaßnahmen betrifft, wesentlich zielorientierter, die zu vereinbaren, zu implementieren.	K6
143-144	...die fachliche Weiterentwicklung ist eben auch zielgerichteter.	K6
146-148	Und nach außen ist es schön sagen zu können, wir haben hier ein Zertifikat, des ist sicherlich etwas, was man gegenüber den Kooperationspartnern erwähnen kann, wobei es auch hier unterschiedliche Wirkungen gibt.	K6
154-157	Damals als des QM eingeführt wurde, da war ich im Gruppendienst, und da gabs bei mir gewisse Ängste, weil ich	K7

Anhang
Einzelfallauswertung HPT5

	nicht wusste, wie werde ich denn da kontrolliert, also des ist schwierig als Psychologe Ergebnisse in dem Sinn deutlich zu machen.	
161-163	Also des hat sich um 180 Grad geändert, weil ich glaube, dass dieses QM der Schritt war, damit man qualitätsorientierte Arbeit anbieten zu können.	K7
164-169	Kann ich nur des sagen, dass es bei den Mitarbeitern schon zwei Lager gibt. Die Mitarbeiter, die schon sehr lange bei uns sind, die des immer noch mit größter Skepsis des QM betrachten, des eine oder andere vielleicht als sinnvoll erachten, des ganze aber als Spinnerei der Moderne abtun, eher als etwas sehen, des ist jetzt zu krass formuliert, aber die zumindest ne Abwehr immer noch haben. Und die neuen Mitarbeiter hier, für die ist des, so schätz ich des ein, Alltag, Praxis.	K6 MA K8 MA
173-175	...auch zu mehr Arbeitsaufwand, also zu mehr Dokumentationspflichten, und da sind wir immer noch an einem Punkt, wo ich glaube, dass wir des eine oder andere reduzieren könnten...	K6
183-186	Ja, also die Verwaltung ist natürlich... zusammen mit der fachlichen Leitung, also ist die Schnittstelle, der wesentliche Koordinator, also die QM-Beauftragte, des ist diejenige, die des koordiniert und des dann abrufen, wo sie einen fachlichen Input braucht bzw. auch die Geschäftsleitung braucht.	K10 K12
187-190	...der ist insofern da eingebunden, dass er letztendlich alle Prozessbeschreibungen, alle Vorgaben, alle Hausmitteilungen prüft und unterschreibt. Er hat also eine Prüffunktion, ist des in seinem Sinne, beteiligt sich an Diskussionen, wenn es um wichtige Schnittstellen geht...	K10
193-198	...Leitungskonferenzen, die führt der Geschäftsführer, da geht's ja auch um Auswertung der Elternbefragungen. Also der hört sich des an, der prüft des, der stimmt dem zu oder nicht zu. Er prüft auch, ist des von den Ressourcen machbar, die ja nicht mehr werden, sondern eher weniger....Und eingebunden, also über diese Leitungskonferenzen ist es relativ ein enger Zirkel, also die Geschäftsführung entscheidet und über fachliche Leitung und Verwaltung geht es an die Hausleiter.	K10 K12
203-204	...Planung oder Übersicht haben über die Prozesse, die bei uns laufen, dass wir eine gewisse Effizienz erreichen, also in wirtschaftlichen Gesichtspunkten.	K10
211-215	...Erwartung an des QM dahingehend besteht, dass des QM auch gewährleistet, dass wir qualitativ hochwertige Arbeit anbieten können. Und dass wir des auch so mit gutem Gewissen nach außen qualifizieren können. Wie soll ein Träger einen Überblick haben, was in den einzelnen Einrichtungen passiert, wenn er keinen Standard hat, kein Handbuch hat, wie solls laufen und dass des auch immer überprüft wird.	K10
220-225	In dem Sinn gibt es keine Zusammenarbeit. Also des ist schon so, dass wir des gegenüber dem Jugendamt kommuniziert haben, dass wir QM machen... haben kommuniziert, dass wir QM machen, es ist aber von der Gegenseite nichts zurück gekommen.	K11

Anhang
Einzelfallauswertung HPT5

229-237	Also es geht weniger um QM. Es ist ja so, diese neue Rahmenvereinbarungen, also durch 78 KJHG hat sich ja viel verändert, wenn wir mit dem Jugendamt die Entgeltverhandlung machen, dann müssen wir ja eine Leistungsbeschreibung und eine QE-beschreibung abgeben...Und also des würd ich sagen, des ist der Grund, warum des Jugendamt, Interesse an Qualität oder an QE hat.	K11
241-244	Aber ob des QM ist oder ob des ein internes Verfahren zur QE ist, des glaub ich ist für des Jugendamt zweitrangig. Manchmal hab ich auch den Eindruck, dass des Jugendamt, des... so sieht, dass viele QM nur machen, damit man ein Zertifikat hat und damit wars des.	
246-251	Ich weiß es nicht. Ich kann ihnen, ich kann ihnen nichts sagen. Mein Eindruck ist, dass sie eine untergeordnete Rolle spielt derzeit. ...und dass des auch nicht honoriert wird, wenn jetzt ne Einrichtung sehr intensiv des betreibt.	K11
262-263	...dass neben der Leistungsbeschreibung die QE-beschreibung zu liefern ist, da gibt es ne gewisse Initiative der Jugendämter, also des öffentlichen Kostenträgers.	K12
268-271	Es gibt nicht diesen Austausch, es gibt einen Austausch über die derzeitigen Kostenreduzierungsmaßnahmen, aber nicht über Qualitätspolitik in der Kinder- und Jugendhilfe, den gibt es nicht. Insofern sind die Verantwortungen nicht geregelt, wir sind auf uns selber zurückgeworfen, was wir machen, in welche Richtung des geht.	K12
273-276	Also die Verantwortungen in diesem Prozess, wär schön, wenn's da irgendwie klarere Vorgaben gäbe. Vielleicht Qualitätszirkel mit dem öffentlichen Träger, über diese Vereinbarung hinaus. Des wäre sehr schön.	K16 öff. Seite
278-279	Wir haben einen Unternehmensberater engagiert, der uns alle miteinander zunächst mal die, also alle Mitarbeiter vorbereitet hat.	K14
283	Ach, ja gar nicht. Null. Auch keine Elemente.	K13
289	Vor vier Monaten war ich auf einen Qualitätsfachtag...	K14
293-295	...weil es einen Grauwuchs gibt, viele Dinge werden so modellhaft skizziert, die für die Einführung und Umsetzung von QM in Einrichtungen nicht geeignet sind.	K14
302	...es ist hilfreich, wenn man in der Einrichtung eine klare Struktur hat...	K18
305	...wo klare Entscheidungswege da sind, also dass jemand auch Entscheidungen trifft.	K18
308-309	Und des andere, es braucht eine gewisse, also da tauchen die größten Probleme auf, also es braucht natürlich die Beteiligung und des Engagement jedes oder zumindest der meisten Mitarbeiter.	K19
310-312	Und des ist bei uns nur zum Teil bisher gelungen. Also es gibt weiterhin viele Mitarbeiter, die dem skeptisch gegenüber stehen und viele, die des sehr positiv sehen.	
313-314	Natürlich braucht man auch die Ressourcen dazu, also die fachlichen und zeitlichen Ressourcen, man braucht Power dazu...	K20

Anhang
Einzelfallauswertung HPT5

317-319	Und man braucht Ressourcen, die hinzukommen können, also wenn man einen Mangel feststellt, braucht man einen Spielraum, dass man den Mangel auch beheben kann.	K20
320-321	Optimale Rahmenbedingungen von außen, wär sicherlich, wenn man mit dem Kostenträger einen Austausch über QM hätte.	K16 öff. Seite
326-328	Zum ändern muss der Träger die Bereitschaft haben, dass er die ...Bedenken oder die Anregungen der Einrichtungen berücksichtigt und einfließen lässt in seine Überlegungen.	K20
337-338	Des ist die Seite, die ich am wenigsten einschätzen kann, obwohl ich wirklich gute Kontakte zum Jugendamt hab, aber des...	K17 öff. Seite
338-342	...dass jeder einzelne Mitarbeiter in größtem Maße eingebunden ist und in größtem Maß davon profitieren kann. Ich glaub aber nicht, dass sich des Jugendamt wünschen wird, dass QM ein Prozess ist, der nur von unten nach oben geht, des wäre dann doch glaub ich nicht der Wunsch. Aber ich weiß es nicht genau.	K17 öff. Seite
345-347	Ich weiß von einigen Einrichtungen, dass sie QM betrieben haben. Haben ähnliche Erfahrungen wie wir gemacht. Aber ich weiß nichts Dezidiertes darüber, welche Erwartungen oder Wünsche da bestehen.	K17 HPT
350-354	Also der Konkurrenzdruck, der wird sich noch mehr in den nächsten 10 Jahren, der wird sich unvorstellbar erhöhen, und so über interne Entwicklung wird da nicht mehr ganz offen geredet, der ein oder andere könnte ja was abkupfern. Deswegen wird da nichts gesagt, nur über die informellen Kontakte. Offiziell läuft wenig.	K17 HPT
357-358	Mehr in die Verantwortung müssten sicherlich, also wenn man des bei uns sieht, die Einrichtungsleiter genommen werden.	K16 Aufgab
362-363	Wir arbeiten ja wirklich intensiv zusammen mit dem Jugendamt, aber QM, des ist etwas, des spielt da keine Rolle. Ein Austausch wäre da sicherlich nötig...	K16 öff. Seite
367-369	Wir haben auch Erwartungen an die QE im Jugendamt, also da fragt man sich ja auch mal, welche Prozessabläufe stehen dahinter, wie könnte man die optimieren.	K16 öff. Seite
374-376	Ergebnisqualität, Strukturqualität- so was müsste erläutert werden. Also wenigstens eine Hausarbeit drüber schreiben, was ist QM und welche Probleme gibt's da, des ist doch ein Zukunftsschwerpunkt im sozialen Bereich.	K16 Ausb

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Der Befragte betont, dass der Träger 15 MitarbeiterInnen – eine sehr hohe Zahl seiner Ansicht nach - als interne Auditoren ausgebildet hat (81-83 u. 55).
- Das Ziel ist, das QM-System irgendwann nicht mehr zertifizieren zu lassen (49-51).
- Er redet sehr offen zum einen über seine eigenen Ängste vor QM, als er noch im Gruppendienst tätig war (154-157) und zum anderen, dass die MitarbeiterInnen vor der Einführung des Qualitätsmanagements keine wirklichen Ziele mit den Kindern verfolgten (121-123).
- Die geringe Anerkennung für das Zertifikat der Einrichtungen des Trägers empfindet er als veränderungswürdig (148-151).
- Für ihn ist wichtig, dass die Dokumentation, die mit QM in Zusammenhang steht, auf das Notwendigste zu reduzieren (173-176).
- Den Geschäftsführer des Trägers beschreibt er als sehr stark eingebunden und bestimmend, da er auch der Inhaber der Einrichtungen ist (188-198).

Anhang

Einzelfallauswertung HPT5

- Der Befragte erwähnt die §§ 78 KJHG (230) und er sieht hier das Motiv vom Jugendamt für die Initiative zur Qualitätsentwicklung.
- In seinen Antworten wird deutlich, dass er sich für das Umfeld der Einrichtungen interessiert und sich darüber Gedanken macht (260-276).
- Die MitarbeiterInnenbeteiligung am QM-System ist seiner Meinung nach nur zum Teil gelungen.
- Im Interview wurde keine Frage zu Informationswege für Qualitätsmanagement gestellt (K9)!

Schwerpunkt:

- Der Befragte setzt keinen wirklichen Schwerpunkt im Interview, er wünscht sich oft den Austausch mit dem Jugendamt über Qualitätsmanagement.

Kontext:

- Der Psychologe, der 1996 zunächst in einer Einrichtung des Trägers im Gruppendienst begann, wurde schließlich Leiter der Einrichtung und fungiert aktuell als fachliche Leitung in der Geschäftsstelle.
- Der Befragte wirkte freundlich und bemüht, ist aber aufgrund einer nachfolgenden Fortbildung sehr stark unter Zeitdruck.
- Das Gespräch wird dreimal unterbrochen, da von den Fortbildungsteilnehmern ein Raum im Gebäude gesucht wird.

2. HPT 5. TL

Zeile	Zitat	Kategorie
8	Also wir haben ja ein QM-Handbuch, das auch zertifiziert wurde...	K1
10-12	...also die Sache lebt inzwischen durch die Mitarbeiter. Wir sind jetzt eben dabei, uns von dem Berater quasi zu emanzipieren und, und selber des jetzt in die Hand zu nehmen.	K1
19-22	...also eine große Hilfestellung sein soll und auch praktisch ist, für Mitarbeiter, die neu in den Gruppendienst und in die Einrichtung kommen und auch für diejenigen, die schon länger da sind, sich vergegenwärtigen können, wonach arbeite ich eigentlich, was habe ich für Ziele, wie kann ich diese Ziele überprüfen.	K6 K3
19-24	Ja, durch die Audits nehm ich jetzt mal an, dass da immer wieder überprüft wird....die finden einmal im Jahr statt, also die internen. ...Ansonsten ist des täglich im Gebrauch, wenn man was nachschlägt, also grad für mich als Leiter, ich brauch des Handbuch einfach täglich um gewisse Dinge nachzuschauen. Des ist ja wirklich ne Hilfe.	K2
33	Ja, da blick ich drauf. Ich hab Kontrollaufträge...	K12
39-47	In den Mitarbeiterbefragungen ...des ist bei uns ein sehr offener Prozess gewesen, teilweise auch sicherlich schmerzhaft für viele Mitarbeiter, die damit überhaupt nichts anfangen konnten. ...diejenigen, die da mitmachen, die sind auch voll involviert, haben die Möglichkeit, was zu melden, rückzumelden, wies auch mit den verschiedenen Werkzeugen, die bei QM dabei sind, auch umgehen, obs praktisch ist, obs nicht praktisch ist. Und wir versuchen	K4

Anhang
Einzelfallauswertung HPT5

	durch die Qualitätszirkel immer zu schauen, was kann noch verbessert werden und des lass ich mir auch rückmelden.	
52-54	Die Elternbefragung wird bei uns sehr ernst genommen und aufgewertet. Es wird geschaut, wo ist Handlungsbedarf eventuell.	K5
59	...es wird im Moment eine Kinderbefragung erstellt.	K5
62-64	Ansonsten würd ich des organisch beschreiben, wo gibt's Berührungspunkte, und dann muss man eben auch schauen, ob da was geändert wird.	K5
66-68	Ich denk mir mal, dass wenige Eltern des so wissen, ich sag zwar immer bei Elternvereinbarungsvertragsgespräch, dass wir hier nach QM arbeiten, aber ich denk für die meisten Eltern spielt des eher keine Rolle.	K5
70-72	Also was des angeht, werden mir da keine Erwartungen kommuniziert. Eher andere Erwartungen, des ist klar, aber nicht konkret zu QM.	K8 Elt
76-80	Auch fürs Jugendamt spielt des eine wichtige Rolle, also ob wir mit QM arbeiten oder nicht. Also wir machen ja ganz transparent, wie wir arbeiten. Wir mussten im Rahmen des Prozesses auch darlegen, wer was, wann genau macht, also eine unheimliche Transparenz. Des ist für des Jugendamt natürlich ganz interessant.	K6 K11
83-84	...ich glaub aber doch letztendlich wars für sie noch mal eine Bewusstmachung, von dem was man macht.	K6
89-90	Grade durch des QM sind so Sachen zustande gekommen wie ein Zielvereinbarungsgespräch.	K6
96-97	...weil immer wieder überprüft wird, werden diese Ziele, die uns ja ausmachen, auch erreicht.	K6
112-119	Insofern muss ich sagen, die Mitarbeiter, die jetzt auch so gekommen sind, die kennen des jetzt nicht anders und die nehmen des auch positiv an und ich hab noch kein einziges Mal eine Klage über des QM gehört. Überhaupt nicht. Und ich denk mir, des muss man ganz stark zu anderen Einrichtungen vom Träger differenzieren. Denn dort ist des sicherlich so, dass...des teilweise als Gängelung verstanden wird, ich werde überprüft, warum muss ich angeben, warum ich in der Kernarbeitszeit ein Lehrergespräch haben, was soll damit bezweckt werden, ist des ne Kontrolle.	K6 MA K8 MA
121-123	Also da ist sicherlich eine gewisse Unzufriedenheit in Teilen der Häuser da. In diesem Haus, weil's niemand anders kennt, sag ich jetzt mal, weil es einfach so gewachsen ist, ist es nicht so.	K6 MA
132-135	Und ich denk, dass sich des sehr auf die Zufriedenheit der Eltern auswirkt. Ob die Kinder, ja, da bin ich mir nicht so sicher, ob des denen so bewusst ist. Man darfs nicht unterschätzen, es laufen viele Prozesse besser und geordneter ab und des wirkt sich sicherlich auch auf die Kinder aus. Aber bin ich mir nicht sicher.	K6 E/K K5
138-139	Deswegen war ich da relativ offen dafür. Ich hab des nicht als was Schlechtes empfunden, im Gegenteil, ich empfand	K7

Anhang
Einzelfallauswertung HPT5

	des als Strukturhilfe und war dem sehr offen gegenüber eingestellt.	
143-144	Also es muss ein lebendiger Prozess sein.	K19
148-150	...und von daher bin ich da durch des Studium, nachdem ich des auch wollte, also ich hätts auch nicht haben können, also mir waren die ganzen Begriffen geläufig.	K13
156-159	...höchstens die Hoffnungen, dass es leichter wird. Also des war eher verhalten, kann man so nicht sagen. Und hier in der Einrichtung ist mir auch nicht so ganz bewusst und klar, also des war auch noch nicht so Thema. War noch kein Thema hier.	K8 MA
163-164	Also ich bin in der Leitungskonferenz dabei und unsere QM-B verteilt dann eben Vorgaben mit Erklärungen, da wird des multipliziert und kommuniziert...	K9
174-177	...insgesamt genau mit der QM-B. Das passiert aber auch im Rahmen der Leitungskonferenz, es gibt vielleicht mal ein Vorbereitungstreffen, es gibt auch Auditorentreffen, wo ich auch teilnehme, ja, weil ich halt auch interner Auditor bin. Aber des wars dann auch so im Rahmen.	K10
180-182	Und ich denk mir also im Moment ist es eigentlich weniger Thema, weil des schon so verwachsen ist und weil des schon so läuft.	K10
187-190	Ganz klare glaub ich, einfach Transparenz zu schaffen für das Jugendamt und sicherlich auch, den Wettbewerb, die Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Auch um zu zeigen, wir arbeiten nach, wir sind zertifiziert, wir leisten das und das, darauf könnt ihr euch verlassen, dafür gebt ihr Geld aus.	K10
192-195	...und wenn es zu Kürzungen kommt, dass es eben nicht grade uns trifft, weil wir eben....zeigen, was wir hier tun und des Ganze halt zu einem mittleren Tagessatz, sag ich mal, wo schon drauf geachtet wird, dass wir nicht in den Höchstsatz reinrutschen. Also die Sicherung der Arbeitsplätze und des Trägers insgesamt.	K10
197-199	...weiß ich jetzt nicht mehr, als dass der fachliche Leiter und der Geschäftsführer in den Gremien sitzen, Umbau statt Ausbau, da bin ich nicht dabei. Die sind also in sehr vielen konzeptionellen Sachen dabei und da ist reger Austausch.	K11
202-204	...früher wars heiß diskutiert des Thema, im Moment ist des vielleicht auch schon wieder durch, weil eben – ja, es läuft ja. Aber keine gezielte Aussage, kann ich dazu machen.	K11
207-209	...dass des Jugendamt weiß, wo ihr Geld hinkommt, wie arbeiten die... dass die halt auch einfach wissen wollen, was hier in dem Haus läuft, des ist ja klar.	K11
210-213	Also da ist schon ein Interesse da, des weiß ich eben insofern, als, wenn wir hier ein neues Konzept entwerfen, was auch immer mit QM zu tun hat natürlich, jetzt grade wollen wir ein neues Konzept hier ab Januar einführen, da ist schon großes Interesse da.	

Anhang
Einzelfallauswertung HPT5

215-218	Puh, also da bin ich jetzt echt überfragt, weil ich mit so was nicht in Berührung komme. Kann ich jetzt nicht beantworten. ...Ich denk mir halt mal, wenn, wenn eine gewisse QE in den Einrichtungen nicht stattfinden wird, dann würd ich mal davon ausgehen, dann gibt's auch kein Geld mehr.	K11
223-225	Sicherlich ist die QM-B ganz wichtig, die in der Geschäftsstelle sitzt. Der fachliche Leiter ist da sehr involviert natürlich. Die Leitungen der Einrichtungen haben viele Aufgaben, ...also wo wir überprüfen, kontrollieren jetzt und auch die Mitarbeiter.	K12
227-228	Und ich glaube der fachliche Leiter und der Geschäftsführer da liegt die Hauptverantwortung natürlich.	K12
236-237	Ich denk, dass die Hauptwelle vorbei ist, dass jetzt wieder andere Themen wichtig sind.	K11
239-242	Und ich glaube, dass des Jugendamt, klar gibt's jetzt Schlagwörter, die sie auch gefüllt haben, die die Einrichtungen auch ganz schön unter Druck gesetzt haben und die hatten schon konkrete Erwartungen.	K12
246-247	Fortbildungen dazu hab ich, also außer dass ich für den internen Auditor eine Schulung gemacht hab...	K14
251-253	Aber sonst so Schulungen und Bücher – also da hab ich weniger Kontakt – also gar keinen. Des hat eher der fachliche Leiter vom Träger.	K14
257-258	Ja, es braucht zeitliche und personelle Ressourcen, also des ist ein unheimlicher Kraftakt gewesen, des QM einzuführen.	K20
259-261	...man muss die Mitarbeiter wirklich also motivieren dafür, sonst hat des keinen Sinn, wenn man irgendwas überstülpt, also des ist keine hohle Phrase, des ist ne Tatsache.	K20
267-269	Ja sicherlich Austausch braucht man da. Also Austausch über Erwartungen. Offener, kritischer Austausch darüber, was gewollt wird und wie man des auch bewerkstelligen kann.	K16 öff. Seite
285-287	Na, ja, sicherlich, dass die Leute halt einfach offen dafür sind. Des also nicht als Bedrohung wahrnehmen sondern einfach als ein Instrument.	K17 öff. Seite
294-298	Aber ich denk mir, des ist eigentlich soweit ganz gut organisiert und eigentlich sind wir soweit einbezogen ins QM, des passt. Also ich merk bei keinem, also jetzt des ist ihm wirklich zu viel. Wies oben ausschaut, weiß ich nicht, obs nicht doch mal den Wunsch gäbe, dass die Leiter da mehr machen sollen. Des kann ich mir gut vorstellen. Oder auch die Mitarbeiter vielleicht noch mehr einzubeziehen.	K16 Aufgab K17 TR
303-304	...hier in der Einrichtung haben wir eine hierarchische Struktur und des macht des natürlich einfach.	K18
307-309	Also ich kanns mir schwer vorstellen, wenn man nebenbei auch noch Kinder betreut und Elternarbeit leistet, da in größeren Sitzungen und Besprechungen des alles zu besprechen. Des verschlingt zu viele zeitliche Ressourcen.	

Anhang
Einzelfallauswertung HPT5

312-313	Und ich denke, dass sich die Ausbildung dran orientieren muss. Also die sollte jetzt grade QM auch aufnehmen, zumindest mal ein Semester.	K16 Ausb
323-329	...wenn man das dokumentieren kann und festhalten kann, was man tut und kann, was man vor allem gezielt macht, welche Ziele man sich gesetzt hat, das hilft einem, also des ist eine positive QE. Wenn man immer wieder inne hält und mal kuckt, was hab ich eigentlich erreicht und dafür ist dieses QM durchaus hilfreich.... Seh ich auch dahin, ja, dass Strukturen herrschen, wo sich jeder orientieren kann, jeder weiß, was er zu tun hat.	K19
332-333	Wenn die Mitarbeiter mitmachen ...	K19
336-338	Wenn die eigentliche Arbeit in den Hintergrund gedrängt wird, also die Kernarbeit am Kind. Also auch die Bedeutung im Kopf.	K19
346	So ist es, ja. Des ist wichtig, denk ich schon. (dass QE die Grenzen akzeptieren muss, Anmerkung)	K19
348-352	Da krieg ich gar nichts mit. ...Mich würd des interessieren, weil des Gespenst der Arbeitsplatzsicherung schon rumgeistert, wos dann heißt, andere Einrichtungen haben des nicht, wir stehen da gut da, des würd mich sehr interessieren.	K17 HPT

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Der befragte Tagesstättenleiter nennt rein fachliche Gründe als Motiv für die Einführung von Qualitätsmanagement und erwähnt keinerlei Druck von außen (18-24).
- Er zeigt Unterschiede zwischen dieser Einrichtung und anderen Häuser des Trägers in der Umsetzung und Präsenz des QM-Systems auf (111-123).
- Er beschreibt die Erwartungen des Teams aus einer anderen Einrichtung des Trägers, in der er angefangen hat, im Gruppendienst zu arbeiten (154-159).
- Qualitätsmanagement ist nach seiner Einschätzung kein aktuelles Thema beim Träger, weil es schon läuft (180-182).
- Er sieht beim Jugendamt Interesse für das neue Konzept der Einrichtung, aber nicht an dem Qualitätsmanagement (213).
- Hierarchie ist in einer Organisationsstruktur wichtig, da MitarbeiterInnen nicht bei allen Besprechungen über QM beteiligt sein können (307-309).
- Auf die Frage nach den Voraussetzungen für eine sinnvolle Qualitätsentwicklung gibt er sehr reflektierte Antworten und spricht die Grenzen einer solchen an.
- Der Befragte äußert sich nur sehr gering über die Rollen des Trägers und der öffentlichen Seite, über deren Wünsche und Erwartungen (K10, K11).

Schwerpunkt:

- Im Interviewverlauf ist kein spezieller Themenschwerpunkt erkennbar.

Kontext:

- Der Sozialpädagoge, der 1999 sein Studium beendet hat und im selben Jahr beim Träger in einer anderen Einrichtung als Gruppenpädagoge begonnen hat, ist seit 2003 Leiter in der befragten Tagesstätte. Zusätzlich wurde er als interner Auditor des QM-Systems ausgebildet.
- Er wirkte freundlich, konzentriert sowie offen und interessierte sich über das Interview hinaus für die Studie und den Verlauf der Befragung.
- Einmal wird das Gespräch kurz gestört.
- Abschließend zeigt er mir noch (voller Stolz) das Haus.

3. HPT5. MA1

Zeile	Zitat	Kategorie
12-16	...wir haben jedes Jahr interne Audits, es gibt immer wieder diese Vorgaben, es gibt externe Audits alle zwei Jahre, glaub ich. Und des wird so turnusmäßig über alle Einrichtungen gemacht. Und es gibt eine QM-B, also ich denk, es ist auf jeden Fall gut und stabil integriert und ich glaub, es gibt hier auch von jeder Einrichtung des Trägers interne Auditoren. Also des ist schon auch von den Mitarbeitern auch getragen.	K1
18-21	...weil des im Rahmen der ganzen, da Umbau statt Ausbau, also wo man die Jugendhilfe genauer anschauen will, schauen will, was sind die wirksamen Faktoren, was sind Kostenfaktoren, also dieser ganze Prozess, der ja im wirtschaftlichen Bereich, da geht's jetzt eben auch im Sozialbereich drum.	K3
23-27	Also ich bin ein interner Auditor, jede Gruppe hat diesen QM-Ordner vor Ort, wo die ganzen Abläufe drin sind, also da ist die Transparenz einfach gegeben. Jetzt bin ich ja noch nicht so lange im Unternehmen, was mir geholfen hat, um überhaupt so meine Aufgabenbereiche zu kapieren und zu verstehen und auch zu wissen, wo meine Handlungsaufgaben sind.	K4 K6
37-39	Also des ist einfach im Tun. Also und eben über die Audits natürlich, da wird man ja speziell auch drauf geimpft, wie man des machen soll.	K2
42-45	Ja und ich denke es wird zu einer Sicherheit, also weil klar ist, was gemacht werden muss oder wenn Unklarheiten sind und dann kann man fragen, gibt's da was und dann müsste man zu diesem Problem eine neue Handlungsleitlinie irgendwie rausgeben, also des ist natürlich transparent, also auch die Tätigkeiten kennen.	K6
47-48	Ja, also Prozesse werden auch überprüfbar, also zumindest in der Form, dass man eben schaut, werden die Termine eingehalten, werden die Sachen dokumentiert.	K6
50-52	Also ich mein, wir haben hier ein sehr junges Team, wir haben davon alle eigentlich profitiert, waren auch sehr motiviert, also frisch von der Uni. Und die fanden des eigentlich als wirkliche Erleichterung...	K6 MA K8 MA
53	...und da spart man ganz viel Zeit.	K6
57-58	Also Eltern, ja ein Ergebnis war, dass wir einen Elternfragebogen entworfen haben.	K5
63-65	Kinder, da besteht noch kein Fragebogen, der soll entwickelt werden, des ist jetzt natürlich eine spannende Aufgabe, da kann man also noch nichts sagen.	K5
70-72	...weiß nicht, ob des ein Thema ist, wo die Eltern also merken und wissen, dass des ein Ergebnis von QM ist. Also sie spüren des schon, also wenn man sagt, dass sind Vorgaben, dass die Struktur ähnlich ist.	K5
79-85	Des ist eben so, das wird über die Leitungen koordiniert, hauptsächlich. Und der kommuniziert des dann mit dem Team. Also alle vier bis sechs Wochen findet ein Treffen in der	K10

Anhang
Einzelfallauswertung HPT5

	Geschäftsstelle statt, wo alle Leitungen und der Geschäftsleitung sich treffen und diese Ergebnisse werden hier dann anschließend hier im Team eben weitergegeben und diskutiert. Und auch wieder zurück dann. Und die Geschäftsleitung, also des ist ne ganz klare Sache, also der Träger will da sein wirtschaftliches Überleben garantieren, des ist eben ein Qualitätsmerkmal ist, wenn man so was hat. Und der will sicherlich auch eine Transparenz...	
90-91	Also so auch für die Handlungssicherheit durch des QM eben. ...des lässt sich im Alltag ja nicht anders gewährleisten.	K10
97-100	...aber so arbeiten wir weniger mit dem Jugendamt zusammen, des ist dann fachliche Leitung oder Geschäftsstelle....Also wir arbeiten eher fallbezogen zusammen.	K11
107-110	...des ist ja auch eine Arbeitserleichterung für die...Kollegen vom Jugendamt und vom ASD. Weil im Prinzip schreiben die eben des rein in den Hilfeplan, was wir erarbeitet haben. Da kriegt man dann schon eine positive Rückmeldung.	K11
112-113	Also eigene Erwartungen hatte ich nicht, weil des für mich eben neu war, als ich hier angefangen hab.	K7
116-117	Man verliert da schon auch an Spontaneität, weil man da dann auch an ein Ablaufprinzip gebunden ist.	K6
120-122um effektiv da zu bleiben und, und, und dass man wirklich auch alle Einrichtungen auf einem ähnlichen Niveau halten muss, des ist glaub ich wirklich anders kaum vorstellbar, des könnte ich mir ohne QM gar nicht vorstellen.	K7
125	Fortbildung hatte ich nur in dem internen Rahmen...	K14
128	Externe QM Literatur hab ich noch nicht gelesen und interessiert mich auch nicht.	K14
137-139	...und ich denk auch wichtig, dass jemand von außen hinkuckt. Also generell sollte da schon immer wieder jemand von außen kommen, der sich die Sachen ankuckt und da neutrale und objektivere Vorschläge gibt.	K20
145-147	Also, wenn ich einen Vorschlag hab, dann weiß ich wer der QM-B ist, da kann ich anrufen, des ist für mich eigentlich des Wichtigste, ja ich weiß, wo ich mich melden muss.	K10 K12
151-152	...also mit dem Jugendamt, des weiß ich nicht, also da hab ich nicht so viel mit zu tun.	K11
153-154	...dass einfach die Kommunikationsstruktur klarer wird und auch die Ziele, wo sie hin wollen. Aber des kriegt man halt im Alltag so mit. Aber kann ich jetzt nicht konkret benennen.	K16 öff. Seite
158-160	...manchmal weiß man ja nicht, was jetzt eigentlich gerade da los ist, also des mal aufzuzeigen, des wär schön. Also auch mehr Transparenz.	K16 TR
163-164	...weil man kriegt mit, dass die auch sehr unter diesem Druck stehen...	K11
172-176	Im Prinzip muss des gesteuert werden, da muss jemand hauptverantwortlich sein also auch mit Entscheidungsgewalt.	K18
179-181	...da würd ich sagen, da passt die Ausbildung und so ein theoretisches Konzept, damit haben die Mitarbeiter eigentlich die wenigsten Probleme. Des denk ich ist kein Problem.	K16 Ausb

Anhang
Einzelfallauswertung HPT5

190-191	Und für die jungen Mitarbeiter ist die Überprüfbarkeit und Transparenz eben selbstverständlich.	
---------	---	--

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Das Motiv für die Einführung von QM sei das Projekt der Stadt „Umbau statt Ausbau und so...“ (18-21).
- Als Konzeptelement benennt der Befragte weder die Zertifizierung noch das Handbuch.
- Als interner Auditor fühlt er sich an Qualitätsmanagement beteiligt (29-30).
- Er hebt hervor, dass solch ein Qualitätsmanagement vor allem für Einsteiger sehr viele Vorteile mit sich bringe (z.B. 52-55).
- Auf die Frage nach der Zufriedenheit der Eltern und Kinder und ihre Erwartungen an QM gibt er nur deren Beteiligungsmöglichkeiten an.
- Er beschreibt die Art und Weise der Zusammenarbeit mit dem Träger ähnlich wie der TL.
- Für junge und neue MitarbeiterInnen sei QM selbstverständlich. Probleme damit hätten eher die langjährigen MitarbeiterInnen („paradiesische Zustände“) (186-191)
- Der Befragte trifft sehr wenige Aussagen über das Jugendamt und den Träger, über deren Erwartungen und ihre Rolle bei dem QM im Hause.
- Im Interview wurden keine expliziten Fragen zu den Erwartungen der MitarbeiterInnen und des Tagesstättenleiters gestellt!

Schwerpunkt:

- Der Befragte setzte keinen Themenschwerpunkt im Interviewverlauf.

Kontext:

- Der Psychologe, der 2000 sein Studium abgeschlossen hat, ist seit 2001 im Gruppendienst der Einrichtung tätig. Er wurde als interner Auditor ausgebildet.
- Das Interview fand unter großem Zeitdruck statt. Der Befragte hatte nur 30 Minuten Zeit aufgrund einer Fortbildung im Hause, die zum Zeitpunkt der Interviewterminvereinbarung noch nicht feststand.
- Er war bemüht, in der Kürze der Zeit trotzdem ausreichend zu antworten.

4. HPT 5. MA2

Zeile	Zitat	Kategorie
9-10	Und des war auch ja, die sozialpolitische Lage hat unsere Einrichtung weil überall ja Sozialabbau stattfindet und wir ja auch stark bemerken.	K15
14-15	...einfach um den Anforderungen zu entsprechen, ja, die eine HPT bringen soll den Geldgebern gegenüber aber genauso auch den Klienten gegenüber.	K3
22-28	...Fallbesprechungen ...Supervision haben ...gibt's auch immer Pädagogenteams, Psychologenteams. Also in den Gruppen findet natürlich auch viele Teams, viele Besprechungen statt...Also Nachbesprechungen gibt's eben in jedem Arbeitsbereich. ...Also wir haben hier eben ein QM-Handbuch.	K1
31-33	... also wo ein Externer überprüft, ob des auch umgesetzt wird. Und dann gibt's auch interne Überprüfungen, also ich glaub jeweils einmal im Jahr finden die statt.	K2
35-38	...ich denke generell die Hauptverantwortung liegt schon in der Geschäftsstelle, also verwaltungstechnisch. ...Also wenn man	K4 K12

Anhang
Einzelfallauswertung HPT5

	sagt, der Prozess oder des Konzept ist eher so, dann wird des da schon auch aufgenommen	
41-44	...also des läuft über den Leiter, wenn ich da mit was nicht klar komme, der denk ich würde schauen, ob des auf alles zutrifft, also ob, ob...des für alle auch so stimmt, und dann würde des der Leiter auch so weitergeben in die Leiterrunde.	K4
46-47	Also es gibt immer Elternbefragungen, so die letzten Schuljahre. Und es soll auch eben Kinderbefragungen geben.	K5
50-51	Also die haben schon eine Erwartung an die Qualität der Arbeit haben, aber ich glaub nicht an die politische Ebene hier.	K8 E/K
68-69	Und wir sind gleich mit diesem QM-Ordner mehr oder weniger eingearbeitet worden.	K6
73-75	...des ist auf jeden Fall auch mein Anspruch an die Arbeit, dass ich ... dass man da qualitativ gut ist, also wirklich weiß, ok ich ich wurschtel hier nicht nur rum, sondern hab auch wirklich ein Ergebnis dabei.	K7 K6
79	...dass alle die gleichen Vorgaben haben, find ich auch gut.	K6
85-86	...und negativ find ich, es gibt halt immer wieder so Punkte, die sehr gut sind, die dann aber nicht umgesetzt werden. Die irgendwie unter den Tisch fallen.	K6
88-90	...also, man machts halt weil's drin steht, aber des hat keinerlei Auswirkungen auf die Arbeit. Ja, also ob man des macht oder nicht, da hat man keinen Nutzen davon.	K6
92-93	Ich weiß nicht, ob die mit dem QM zufrieden sind oder nicht.	K6 MA
95-97	Des ist selbstverständlich. Also ich hab den Eindruck, dass sich die meisten... dass sich die dran halten und damit arbeiten.	K1
102-103	Ja, also es gibt einfach einige Kolleginnen, die sind da – die können des perfekt. Also man schlägt schon selber auch mal nach, aber so geht's halt leichter.	K9
107-109	...denk ich, die sind sehr zufrieden mit unserer Arbeit zufrieden. Des hängt schon auch mit QM zusammen, weil des ja schon unsere Arbeit auch ausmacht.	K6 Elt/Kind
129-134	...wegen QM hat man eben gesehen, da und da hawks, da muss was verändert werden, des ist jetzt die Reaktion darauf. ...Des Jugendamt stellt Anforderungen klar und darauf, also auch wo der Zeittrend hin geht, darauf war des ne Reaktion darauf und aber eben auch auf die Dinge, die hier in der Einrichtung wichtig waren.	K12 K6
138	Also ja, QM find ich eher positiv.	K7
140-142	Also des ist natürlich ist des schwer, eben zu erkennen, was hab ich geleistet, was war gut und was war schlecht, des ist im Sozialbereich schon schwer und durch QM wird des eben greifbarer. Und also des find ich schon gut.	K6
145-147	Also ich glaub hohe Erwartungen. ...und die Geschäftsstelle will natürlich, dass des umgesetzt werden soll.	K10 K8 TL
154-155	Und die Leitung ist auch die Ansprechperson für die Geschäftsstelle. Und wir kriegen also auch oft veränderte Unterlagen, die von der Geschäftsstelle kommen für QM.	K10
157-158	...Effizienz und dass die Arbeit transparent wird, die wir hier machen, durch QM. Eben um dann zu sehen, gibt's Probleme....Und dann eben auch wieder die Finanzierung	K10

Anhang
Einzelfallauswertung HPT5

161-164	Ja, des geht hauptsächlich über die Geschäftsstelle ...ich hab da keinen Austausch mit dem Jugendamt, ich denk auch die anderen hier nicht. Also des geht dann über die Verwaltung und Geschäftsstelle, also auch dem Fachleiter.	K11
166-167	Also und für QM bestimmt auch, weil wir sind ja zertifiziert, wir werden ja überprüft und des Ergebnis muss ja des Jugendamt interessieren.	K11
169	Ja, Einsparungen.	K11
177-178	Also, dass die schauen, dass man die HPTs nach Kosten belegt und weniger, ob QM gemacht wird oder nicht.	K11
183-187	Also hier hat die Verantwortung die Leitung und auch die Mitarbeiter selber in zweiter Linie, also und auf jeden Fall die Hauptverantwortung, damit die externen oder internen Leute kommen um des zu überprüfen, hat auf jeden Fall die Geschäftsstelle. Und die Verwaltung ist ja auch für den QM-Ordner zuständig. Und ich denk auf jeden Fall, weil da kommen ja auch die Änderungen her, also des kommt alles von der Geschäftsstelle.	K12 K10
191-192	Ja, auch einfach Informationen, die wichtig sind, kommen dann. Dass wir eben auch Bescheid wissen.	K4
195	Also ich habs da, während meiner Ausbildung in meinem Praxisjahr mitbekommen...	K13
200	Die nutz ich gar nicht.	K14
205-206	Für mich ist des ne Tatsache, dass es den Sozialabbau gibt...	K15
216-218	Also, dass man nach anderen Wegen sucht, kreativ und flexibel. Des braucht man auch für QM würd ich sagen. Also, man muss mit der Zeit gehen. Also und eine Einrichtung muss da drauf reagieren.	K19
222-223	...es braucht schon eine hierarchische...denk ich, damit des umgesetzt wird. Also, dass klar ist, wer die Entscheidungskompetenzen hat.	K18
226-227	...ideal wäre des dann, dass eben unten auch gehört wird.	K19
230-231	...vielleicht noch öfter des Gefühl zu haben, es kommt öfter an, was ich meine. Also eine Rückmeldung kriegen.	K16 TR
235-236	Also da ich ja keinen direkten Kontakt mit dem Jugendamt habe, kann ich da gar nicht so viel dazu sagen.	K11
238-240	...also dass man nicht mehr nach dem Bedarf geht sondern nur nach dem Verhandlungsgeschick und nach dem wie man dokumentiert.	K16 öff. Seite
243	Also beim Träger kann ich des gar nicht sagen. Ne, weiß ich nicht.	K17 TR
246-247	Also des ist schon eben sehr personenabhängig.	K11
250	Also der Leiter will bestimmt entlastet werden von den Aufgaben...	K16 Aufgab
252-253	beim Jugendamt wäre des auch mal gut, so diese Transparenz, dass man weiß, was die wollen, was die erwarten, dass man darauf reagieren kann auch mit seinem eigenen QM.	K16 öff. Seite
257-258	...aber da brauchts schon ne eigene Vorlesung dafür.	K16 Ausb

Anhang
Einzelfallauswertung HPT5

264-268	Also auf jeden Fall die Besprechungen aller Art, Austausch, Informationen, also der Informationsfluss auf jeden Fall. Dann schon auch Vorgaben, nach denen man sich richten kann, die für alle gleich gelten. Dann auf jeden Fall immer wieder die Überprüfung, was bringt was, was nützt was, also des ist auch wichtig, also der, der konkreten Arbeit. Und dann auch Evaluationen, Befragungen find ich auch sehr gut.	K18 K19
272-273	...aber man sollte immer überprüfen, ob des umgesetzt wird und wenn nicht, warum nicht.	K19

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Die Befragte beschreibt keine Elemente von QM sondern das neue Konzept der HPT (8-11).
- Sie zeigt Unsicherheiten bei der Darstellung des QM-Systems. Die Zertifizierung erwähnt sie nicht, das Handbuch erst zum Schluss des Interviews (18-28).
- Den Begriff „Audit“ verwendet sie nicht sondern ersetzt ihn mit „Überprüfung“, die, soweit sie wisse, einmal im Jahr stattfinde (31-33).
- Zur Beteiligung der MitarbeiterInnen sowie der Eltern und Kinder trifft sie nur wenige Aussagen. Die MitarbeiterInnenbefragung bemerkt sie nicht.
- Auf die Frage zu den eigenen Erwartungen und denen des TL an QM sind ihre Antworten wenig präzise (116-127; 145-150)
- Die Art und Weise der Zusammenarbeit mit dem Träger kann sie nur schwer beschreiben (151-159).
- Ihrer Ansicht nach, müsse das Jugendamt Interesse an der Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen zeigen. Unklar bleibt, ob die öffentliche Seite auch entsprechend handelt (166-167).
- Das Interview weist oft sehr lange Pausen auf, z.B. nach der Frage, wer welche Aufgaben für QM übernehmen soll (181).

Schwerpunkt:

- Die Befragte setzt in den Mittelpunkt des Interviewverlaufes das neue Konzept, das ab Januar 2005 in der Einrichtung umgesetzt werden soll.

Kontext:

- Seit 2002 arbeitet die Sozialpädagogin im Gruppendienst der Einrichtung. Im selben Jahr hat sie ihr Studium beendet. Sie ist stellvertretende Leitung.
- Das Interview gestaltete sich zu Beginn etwas „zäh“, oft ist ein Nachfragen nötig.
- Insgesamt wirkte sie sehr konzentriert und bemüht und war im Anschluss an das Interview noch sehr an der Studie interessiert.

Anhang
Einzelfallauswertung HPT6

HPT 6 Einzelfallauswertung

1.HPT6 .TR

Zeile	Zitat	Kategorie
8-13	Ja, schwierig. Also des ist so, wir haben eine QM-B, die mit 8 Wochenstunden bei uns beschäftigt ist. ...Qualitätszirkel gemacht mit Vertretern aus allen Einrichtungen, quer über alle Qualifikationen und da ist ein Qualitätshandbuch entstanden, des war letztes Jahr im Mai fertig. Und seitdem wird des sozusagen implementiert.	K1 K10
18-19	...gut zum einen wird's ja gefordert. Des ist ja so, dass, dass die gesetzlichen Auflagen also vor allem im Krippenbereich...	K3
23-27	Und zum andern ist es einfach ein ganz gutes Instrument für gleich bleibende Qualität in allen Einrichtungen tatsächlich auch so Standards festzulegen und zu sichern. ...grad auch für neue Mitarbeiterinnen ist es eine große Unterstützung, die Eingewöhnung läuft so aus dem und dem Grund und so weiter.	K3 K6
31-33	Des ist im Verantwortungsbereich der Leitungen, die müssen des in den Teams nach und nach einfach durchgehen, die einzelnen Standards und besprechen und eben schauen, dass des umgesetzt wird.	K12
35-36	...die QM-B, die die Einrichtungen besucht und durch mich...	K2
37-38	...im Jahr für so ein Jahresgespräch und da fragen wir eben auch ab und schaun, wie da so der Stand ist.	K2
40-41	Die waren eben bei der Erstellung beteiligt, da waren Kinderpflegerinnen, Erzieherinnen und Leitungen dabei. Des... war freiwillig, da mitzuarbeiten.	K4
43-44	... die waren Qualitäts- Prozessinhaber und mussten sich Prozessbeteiligte suchen.	K4
51-55	...können eben auch jederzeit Rückmeldung geben für Veränderungs-, Verbesserungsvorschläge die sie haben. Und auch die weiteren Standards, also des ist ja noch nicht komplett vollständig, ok, es gibt Themenbereiche, wo man sagt, da wärs auch wichtig. Des kommt auch von den Teams.	K4
58-61	...einmal im Jahr auch innerhalb dieses Qualitätsprozesses ne Elternbefragung durchgeführt wird, wo die eben ihre Meinung sagen können und...die Kinder eigentlich nur vertreten durch die Mitarbeiterinnen, es ist zwar geplant, dass auch ne Kinderbefragung gemacht werden soll, aber die ist noch in der Entwicklungsphase.	K5
64-66	...sehr entlastend. Weil es einfach so ist, dass viele Sachen... nicht mehr einzeln diskutiert werden müssen, nicht einzeln nachgefragt werden oder einfach mein Beratungsaufwand wird einfach geringer und wesentlich strukturierter.	K6
72-73	...dass die sich da wichtig genommen fühlen in ihren Tätigkeiten, dass da einfach was da ist, wo man sich damit beschäftigt...	K6 MA
75	Gut. (auf die Frage nach den Auswirkungen für Zufriedenheit der Mitarbeiter, Anmerkung)	K6 MA

Anhang
Einzelfallauswertung HPT6

80	Ja, hab ich auch des Gefühl, weil sich des ja fortsetzt nach unten...	K6 E/K
84-86	Des gibt auch den Eltern des Gefühl, dass des nicht willkürlich läuft, sondern dass da einfach gewisse Dinge durchdacht und geplant sind.	K5
89-90	Also ich fands am Anfang schwierig, wirklich so ne Grundstruktur zu finden, weil es gibt so viele Qualitätsmanagementsysteme, die aufm Markt sind...	K7
94-95	...Zertifizierung, also wir wollen nicht.	
96-99	...aber ich muss sagen, ich hätt's nebenher in der Tiefe nicht machen können....Ja (auf die Frage, ob diese Extrarolle der QM-B notwendig war).	K18
106-108	...des war sehr unterschiedlich, des ging von großer Offenheit, Neugier, schauen was da kommt, wirklich begieriges Aufsaugen von Neuerungen und Ideen und, und wirklich ganz motivierte Mitarbeit bis hin zu der Einstellung, ja, dann steht halt dann wieder was im Regal.	K8 MA
111-114	...wo ma gemerkt ham, die ziehen nicht so mit, die sind da weniger motiviert, die ham mir halt als erstes besucht und ham da wirklich versucht ja, des Interesse zu wecken. Ich denk des ist schon stückweit gelungen. Sicher ist es immer noch so, dass manche es intensiver einsetzen und manche weniger. Aber gut.	K8 MA
116-118	Also durch Beratungen der Qualitätsbeauftragten, die ja auf dem Laufenden sein muss, ansonsten auch durch Fachzeitschriften...	K9
120-123	Ich denk mal, dass die des von sich aus erstmal gar nicht so mitgekriegt haben. Also des war weniger, dass die jetzt Erwartungen mitgebracht haben....Für die Eltern wars jetzt nicht so Thema. Nicht so präsent.	K8 E/K K5
126	Also da gibt's zum einen die Beauftragte...	K10
129-130	...also neben diesen Einrichtungsbesuchen gibt's natürlich schon Leitungsbesprechung...	K10
136	Und dann fahr ma einmal im Jahr auf Klausur zwei Tage auch mit den Leitungen mit allen...	K10
142-144	...meine Erwartung oder mein Wunsch ist schon, dass die Einrichtungen einfach auch den Nutzen für sich sehen der da drin liegt und dass sie wirklich ihre Vorbehalte abbauen.	K10
151	Jetzt direkt im Kindertagesstättenbereich gestaltet sich da eigentlich wenig.	K11
154	...ansonsten ist da eigentlich nichts, keine Zusammenarbeit.	K11
156-158	War jetzt erst mal für die HPT noch nicht aktuell, weil wir einfach da ein gutes Entgelt haben und eigentlich nicht beabsichtigen jetzt unbedingt zu verhandeln, weil wir da eher fürchten, dass des runter geht...	
162	Kann ich schlecht einschätzen.	K11 Entgelt
172	Des glaub ich nicht, dass des jemals noch wen interessiert.	K11
175-176	Also ich unterstell schon mal, dass es einfach schwerpunktmäßig irgendwo ums Geld geht...	K11
179-181	...wos Jugendamt natürlich erwartet, dass wir da auf dem aktuellen Stand bleiben und da weiterentwickeln, aber	K11

Anhang
Einzelfallauswertung HPT6

	letztenendes wird des so nicht geprüft sondern des misst sich dann im Grunde mehr am Erfolg der Arbeit und an der Akzeptanz der Einrichtung.	
192	Also ich denk mal, von den öffentlichen Konstenträgern eher wenig...	K12
197-199	Ansonsten liegt die Verantwortung eigentlich hier in der Abteilung, auf Trägerebene. Und klar delegiert man an die Leitung, aber man muss auch eben von unserer Seite überprüfen und anstoßen. Aber also dass es überhaupt läuft liegt die Verantwortung klar hier in der Abteilung.	K12
201	Gar nicht. (auf die Frage nach der Vorbereitung in der Ausbildung, Anmerkung)	K13
203-204	Ich war da mal ne Woche in Frankfurt auf Fortbildung, im Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik.	K14
223-224	Aber wir haben jetzt kein vorgegebenes System so eins zu eins, sondern wir habens im Grunde zusammengebastelt, von dem was uns wichtig war.	K1
227-228	...ein Faktor ist, ist die Zeit. Also man muss einfach dem Personal dafür Zeit einräumen, des geht nicht einfach so nebenher.	K20
235	Also Motivation, also eben schon auch die Zeit natürlich...	K20
237-238	...ein gesundes Team, was arbeitsfähig ist und sich wirklich außer mit sich selbst auch eben mit was anderem beschäftigen.	K20
239-240	Und dazu ist sicher eine externe Unterstützung dazu gut	K20
243	Da wüßt ich nichts, was sich da ändern sollte. (bei der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite, Anmerkung)	K16 öff. Seite
246-247	...also ich nehm da gern Anregungen auf aber ich wills eigentlich gar nicht unbedingt mir da zu viel vorgeben zu lassen.	K16 Aufgab.
253-254	...also des möchte ich mir als Träger schon auch vorbehalten, da eigene Systeme zu entwickeln.	K16 Aufgab.
255-256	...dass man die Fragen, die sein müssen, eben die standardisiert und einfach in unsern mit einfließen lässt.	K19
261-262	Also mehr Zeit. Aber ansonsten...ist des eigentlich sehr gut.	K17 TR K16 TR
265-269	Also die Einrichtungen könnt ich mir vorstellen, dass die auch sagen mehr Zeit, also auch mehr Zeit in der Zusammenarbeit mit dem Träger um des intensiver zu machen. Und auf der andern Seite des Jugendamt. Weiß ich nicht. Da gibt's eigentlich wenig Auseinandersetzung mit dem Jugendamt. Des läuft im Großen und Ganzen ganz friedlich.	K16 TR K17 öff. Seite
271	Ja, des schon. (öffentliche Seite ist informiert über QM-Handbuch)	K11
273	Des wurde zur Kenntnis genommen	K11
276	Nö, eigentlich nicht. Bin zufrieden so. (mit der Aufgabenverteilung, Anmerkung)	K16 Aufgab.
280-281	...dass also QM-Systeme mal im Groben bekannt sind denk ich wär schon auf jeden Fall sehr hilfreich.	K16 Ausb.
283-286	...oft also grad bei Personal, die schon länger arbeiten, die des nicht mitgekriegt haben, da ist des schon so unter Vorbehalt. Also des sollt auf jeden Fall in der Ausbildung ein Thema sein	K16 Ausb.

Anhang
Einzelfallauswertung HPT6

	und bekannt sein, dass es des gibt und warum es des gibt und was wichtig ist und was die Ziele sind.	
291-294	...dass es kein starres Ding ist sondern dass des wirklich in der Entwicklung immer bleibt, weil es sich einfach viel ändert, es verändern sich die Kinder, die Anforderungen, die Eltern, der Bedarf von Eltern. Also des ist eigentlich des wichtigste, dass da immer wieder...ein Abgleich gemacht wird.	K19
297-298	Der Träger ist unterstützend, beratend, motivierend dabei, also des ist so seine Funktion.	K20 K12

Bemerkung, Auffälligkeiten:

- Die Befragte beschreibt zur Frage nach dem Konzept und dem Stand der Qualitätsentwicklung die Aufgaben der QM-B (8-16).
- Die Kontinuität wird durch Jahresgespräche mit den Leitungen gewährleistet (37-38).
- Eine Kinderbefragung ist in Planung (40-44).
- In Einrichtungen, in denen Widerstände waren bzw. Gleichgültigkeit, wurden als erstes Beratungen der Mitarbeiterinnen und Leitungen durchgeführt (113-114).
- Die Befragte verhandelt aktuell bezüglich einer Tagesgruppe über das Entgelt, kann aber dennoch die Rolle der Qualitätsentwicklung dabei nicht einschätzen (162).
- In ihrer Antworten richtet die Vertreterin des Trägers vorrangig den Blick nach innen.
- Die erläutert, dass „altes Personal mehr Berührungängste“ mit der Thematik habe (283-284).

Schwerpunkt:

- Im Interviewverlauf wird kein Schwerpunkt erkennbar.

Kontext:

- Die Sozialpädagogin ist seit 2003 Bereichsleitung der Kindertagesbetreuung des Trägerverbandes.
- Sie wirkt freundlich und zuvorkommend aber ebenso distanziert. Sie hält keinen Blickkontakt und wirkt angespannt.
- Sie gibt meist sehr knappe Antworten, so dass das Interview im Unterschied zu anderen Gesprächen nur sehr kurz ist.

2. HPT6.TL

Zeile	Zitat	Kategorie
9	...und von dem Träger gibt's ne QM-Beauftragte.	K10
10-11	Wir ham ein Qualitätshandbuch und des ist für jeden verpflichtend und ich denk wir halten uns sehr stark an des was da drin steht.	K1
14-17	...dass wir immer wieder am Anfang stehen. Dass die immer wieder eingearbeitet werden, nach dem QM-Handbuch eingearbeitet werden. Und von daher ist des immer so ein auf und ab. Aber die älteren Mitarbeiter, die schon länger hier sind, die sind da natürlich sehr intensiv dran	K1
23-25	...weil der Träger vorbereitet sein will auf die gesetzlichen Vorgaben. Des kommt oder ist im Kommen und...er brauchts für die...Einrichtungen und von daher ist des in Angriff genommen worden.	K3 K10
33-35	...es in die Arbeit reinpasst, gehen wir dran. Es ist oft so, dass die Kinder einfach überhand haben und die Besprechung über	K2 K19

Anhang
Einzelfallauswertung HPT6

	die Kinder uns einfach ein Stück weit wichtiger ist. Des ist für mich auch Qualität.	
37-40	...in den Teams sind sie immer beteiligt. Ansonsten des Qualitätshandbuch ist vom Träger...entstanden....da gabs so ein Gremium, wo Freiwillige mitarbeiten konnten. Ich war dabei und mir hams hier im Team, die Sachen, die wir, wo ich erarbeiten sollte ham mir hier im Team gemeinsam gearbeitet.	K4
42-45	Und die Sachen, die wir nicht erarbeitet haben, die sind natürlich durchgesprochen worden. Und des passiert immer wieder, dass wir uns des vornehmen. Aber die Abstände sind schon, ich sag mal, ein halbes Jahr.	K2 K4
47-48	Wir kucken des Handbuch... ich denk so alle halbe Jahr. Wobei wir immer wieder, wenn Neue kommen, dann ist des Handbuch wieder aktuell.	K2
50-51	Aber also des ist meine Funktion, die Kontrollfunktion.	K12
53-56	Wenig. Gar net. Weil des rein intern vom Träger kam. Es gibt die Bereiche wo sies betrifft, Elternarbeit....Ich mein, wo sie beteiligt sind ist ganz klein die Fragebögen, die aufgrund der, des Qualitätshandbuchs entstanden sind wo jährlich Fragebögenaktionen sind.	K5
67-69	...da des Handbuch für alle Einrichtungen des Trägers gilt, ist es oft so, dass unser Standard wesentlich höher ist, als der da drin steht.	K10
70-71	In der Arbeit mit den Eltern und Kindern hat sich nicht viel verändert. Aber ich glaub des liegt daran, dass wir wirklich einen hohen Standard haben	K6 MA
76-77	Also ich mein, dass des Team vorher schon sehr zufrieden war, weil es so eine intensive Arbeit ist, mit viel Auseinandersetzungen.	K6
81-82	Und von daher denk ich hat es nicht wesentlich zur Zufriedenheit beigetragen.	K6 MA
93-94	Nachdem sich unsere Arbeit nicht verändert hat, glaub ich nicht, dass sich da in dem Bereich, was verändert hat. Ich erlebs so, dass unsere Eltern zum Teil schon sehr zufrieden sind.	K6 E/K
97-98	Und des Handbuch hat nix dran geändert. Aber die Eltern, die meisten Eltern sind zufrieden.	K6
104-107	Da hab ich mir gedacht, um Gottes willen, des ist soviel Aufwand, wo bleibt die Arbeit mit den Kindern. Die Lösung, die dann gefunden wurde, hat mich sehr zufrieden gestellt und des hat mir auch Spass gemacht.	K7
110-112	Aber wies da intern im Träger gemacht worden ist, da wars schon besser. Da war die Begeisterung dann auch da.	K7
114-115	...dass sie sich mit einbringen können. Dass sie an der Qualität teilhaben konnten und dass sie ihre Stärken da mit einfließen lassen konnten.	K8 MA
118-119	Ich glaub nicht, dass die sehr viel davon mitgekriegt haben. Die waren ja gar nicht beteiligt.	K8 E/K K5
121	Über die QM-B des Trägers. Und da ist ein reger Kontakt da...	K9
124-125	...die QM-B ist da wichtig, die ist unser Ansprechpartner und mit der kommen wir auch sehr gut zurecht.	K10

Anhang
Einzelfallauswertung HPT6

131	...dass er schon erwartet, dass es umgesetzt wird. Also des ist schon spürbar und auch erlebbar.	K10
134-136	Mir ham Abteilungsleitungen, stellvertretende Abteilungsleitungen. Die waren zu den Sitzungen da und die waren da sehr mit eingebunden. Und auch aktiv dran beteiligt.	K10
139	...gibt Leitungsrunden...drei Stück im Jahr...	K10
143-145	Ansonsten erleb ich's so, dass schon die also die Zuständigen für die einzelnen Einrichtungen in die Einrichtungen gehen und kucken aber ansonsten ham ma recht freie Hand. Auch bezüglich QE, ja, doch.	K10
147-151	...Jugendamt legt fest, was Qualität in seinem Sinne ist und des wird dann an uns herangetragen. Des ist z.B. in dem, in dem Projekt Umbau statt Ausbau, da werden einfach Punkte festgelegt, wo des heißt, des ist Qualität, also Flexibilisierung, also eigentlich eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und auch für die Kinder.	K12 öff. Seite K15
157-163	...die Zuständigen für uns, für unsere Kinder, ASD, Bezirkssozialarbeiter, mit denen ham ma einen sehr engen Kontakt, und da geht's auch um andere Dinge. Aber mit dem Jugendamt an sich, mit der Führungsebene, mit der Planungsebene, da ist immer eine Pseudodiskussion. Eigentlich wird viel vorgegeben und sie erwarten des, sie erwarten des und Budgetierung, Budgetierung...ja, is net ganz einfach. Vor allem ist des kein Austausch oder eine Diskussion, sondern eigentlich geht's darum, dass von einer Seite was druchgedrückt wird und die andere Seite des erfüllen soll.	K11 K12 öff. Seite K16 öff. Seite
165-166	Ich denk, dass des immer ne größere Rolle spielen wird. Aber die Frage ist, auf welche Art von Qualität da Wert gelegt wird.	K11
173-175	Des kann ich jetzt nicht beantworten, weil der Träger seit 99 nicht mehr verhandelt hat und wir ein Entgelt haben, des seit 99 feststeht und wir nicht in Verhandlungen sind, weil der Träger sich für unsere Einrichtung verschlechtern würde....	K11 Entgelt
183-184	...da gibt's klare Direktiven von der Stadt München ans Jugendamt und des ist Qualität. Und bedeutet Einsparen ...und sonst nichts.	K11
186-187	Ja, des Jugendamt, wobei ich denk, so einfach kann mans nicht sagen, weil ich glaub die Entwicklung bundesweit auch schon so. Aber hier in München erleb ich des so.	K12 öff. Seite
193-194	Dass er sich in der Arge sich beteiligt, sich im HPT-Plenum beteiligt und zum Beispiel nicht in Entgeltverhandlungen tritt. Dass er sagt, ne, mit uns nicht.	K12 TR
197-199	Da war des überhaupt kein Thema, da gabs des Wort nicht mal. Da hat man so was nicht gemacht, da war des überhaupt nicht aktuell. Da gabs des nicht. Da gabs ganz andere Dinge, auf die hingearbeitet wurden.	K13
202-205	Also Bücher hab ich wenig gelesen bzw. gar keine. Fortbildungen gibt's im Träger intern einige und unser Supervisor ist auch da sehr wief drin und wir ham da sehr viel mit ihm in Kontakt und auch mit dem Träger in Kontakt gearbeitet. Also reine interne Fortbildungen.	K14

Anhang
Einzelfallauswertung HPT6

211-213	Von daher muss des spezifisch ausgearbeitet werden. Wir hams spezifisch für uns ausgearbeitet ist des ok. Ich würd mir wünschen, dass es praxisnaher gemacht wird und nicht so theoretisch.	K19
215-216	...weil's nicht oben gemacht worden ist, sondern weil's wirklich ein gemeinsamer Prozess war. Also der Wunsch ist schon da, dass dieser gemeinsame Prozess weiter geführt wird.	K19
222-224	...also ich seh da net a Möglichkeit, des zu verändern, weil vom Jugendamt kommt des von der Seite Kostendruck und wir kommen von der Seite, was ist gut für die Kinder und ich denk, da geht's nur um Kompromisse.	K16 öff. Seite
234-235	Da müsste mehr Kooperation und mehr Zusammenarbeit her und die Verteilung der Gelder müsste anders sein.	K16 öff. Seite
237	Nö, da hab ich keine Veränderungswünsche.	K16 TR
242-244	...also ich glaub die würden sagen, wir müssen länger arbeiten, wir müssen mehr Kinder aufnehmen und die würden glaub ich sagen, wir müssen von unserm Anspruch runterkommen.	K17 öff. Seite
247-249	Der Träger müsst sich mehr mit uns auseinandersetzen, damit was wir tun. Ich glaub mir sind schon ein Exot im Träger und dass man mir sehr viel überlässt, ich hab sehr viel Freiheiten.	K16 TR
252-253	Von daher weiß ich nicht, welche Wünsche die haben.	K17 TR
257	Ich glaub nicht, dass es ein Verantwortungsbereichproblem ist.	K16 Aufgab.
261-262	Sondern es ist ein Problem in unserer Gesellschaft. Was ist mir die Entwicklung unserer Kindern wert und ich glaub die Diskussion wird gar nicht geführt.	
267-269	Die sagen zwar, natürlich geht's hier um die Kinder, aber in erster Linie geht's darum, des Budget runterzufahren und mit weniger genauso viel zu erreichen.	K11 K15
272-273	Reflexion, Reflexion, Kommunikation, Kommunikation. Ich denk des ist des A und O.	K18
281-288	Ach, die müsste viel praxisnaher sein. ..., dass wir in Beziehungen arbeiten, dass wir in einem Miteinander arbeiten. Da müsste die Ausbildung mehr drauf eingehen.	K16 Ausb.
292-294	...ist den Prozess Kommunikation in Gang zu bringen. Und des ist für mich, des macht für mich die Qualität aus, des ist für mich QE. Nur wenn ich kommunizier, kann ich wirklich was entwickeln.	K19
301-303	...ich denk, was wir hier für Instrumente haben, und ich halt sie für gut, ist einfach untere Nachbesprechung, die Auseinandersetzung, dass man permanent dran bleibt	K1
306-307	..., dass man auch offen miteinander sprechen kann, ohne Angst, wirklich offen sprechen kann.	K20
309-310	Trotz Hierarchie, dass wirklich jeder sagen kann, da hab ich Bedenken, was mach ma mit dem Kind, wirklich jeder offen sagen kann, hier des fällt mir auf.	K20

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Der TL äußert, dass etwa alle halbe Jahr im Handbuch nachgelesen wird. Wie die TR nennt der die QM-B als Konzeptelement.
- Er kann nicht erläutern, welche Prozesse im Handbuch stehen (86-91).

Anhang
Einzelfallauswertung HPT6

- Der TL bezeichnet die Standards in der HPT höher als die angeführten im Handbuch (67-69).
- Seit 1999 wurde das Entgelt der Einrichtung nicht mehr neu verhandelt.
- Er bezieht seine Antworten nicht nur auf die Qualitätsentwicklung sondern weitet diese auf die sozialpolitische Ebene aus (186-191).
- Der TL bevorzugt eine einrichtungsspezifische Qualitätsentwicklung, findet das einrichtungsübergreifende Handbuch dennoch sinnvoll (?).
- Einerseits erwähnt er, dass in der Zusammenarbeit mit dem Träger kein Veränderungsbedarf besteht, andererseits wünscht er sich allerdings mehr Interesse und Auseinandersetzung (247).
- Er weitet das Gespräch auf die gesellschaftliche Problemlage aus, inwieweit diese gewillt ist, sich für Kinder Qualität zu leisten (261-262).

Schwerpunkt:

- Vor allem zum Ende des Gespräches wird deutlich, dass er nicht die Thematik der Qualitätsentwicklung sondern gesellschaftspolitische Zusammenhänge der Qualitätsdebatte in den Vordergrund rückt.

Kontext:

- Seit 12 Jahren ist der Sozialpädagoge, der 1988 sein Studium beendete, Tagesstättenleitung.
- Er wirkte sehr interessiert und konzentriert und gab reflektierte Antworten.
- Nach dem Interview zeigte der Befragte Interesse an der Studie und den weiteren Verlauf.
- Er gab über das Gespräch eine positive Rückmeldung.

3. HPT6.MA1

Zeile	Zitat	Kategorie
14	Genau...(es gibt ein QM-Handbuch, Anmerkung)	K1
16-18	... um die Arbeit in den Einrichtungen, in unserer Einrichtung qualitativ zu verbessern. Also wo Ressourcen sind, was man besser machen kann, was man verändern kann um das Bestmögliche rauszuholen.	K3
20-21	...wir sind schon mittendrin und eigentlich auch ganz gut dabei des umzusetzen auf unsere Einrichtung betreffend. Doch.	K1
26-28	Bei dem Handbuch vom Träger da sind direkt Fragen an uns hinausgegangen, wo wir im Team gemeinsam überlegt haben, was auch für uns, wenn das da drin verfasst ist, gültig ist und auch was für die anderen mit übertragbar.	K4
35	...und auch die Eltern ham Fragebögen gekriegt.	K5
41-44	Und die Kinder werden da daran beteiligt, wenn's jetzt so Hausaufgaben waren, das Ferienprogramm. Die Kinder obs se Ruhe haben im Hausaufgabenraum, was sie sich wünschen würden. Auf dieser Ebene, so ganz einfache Fragen, verständlich für die Kinder.	K5
49-51	...indem wir unsere Arbeit überprüfen und wenn wir auf was stoßen, was...ja, was, was vielleicht jetzt verändert werden muss, dass man das wieder im Konzept auch festhält und das dann auch für das Handbuch eben mit vorschlägt.	K2

Anhang
Einzelfallauswertung HPT6

56-57	Größtenteils in den Teamsitzungen. Im Moment war jetzt mehr Ruhe gewesen um des Thema. Also im Moment ist ein bisschen ruhiger.	K2
65-66	...so direkt bringts für die Gruppenarbeit, würd ich sagen, hat sich für mich in meinem Arbeitsstil mit den Kindern, nix geändert.	K6
72-74	Da ist nichts entwickelt, dass soviel Einfluss auf meine Arbeit nimmt, dass ich mich hätte umstellen müssen.	K6
77	Würd ich sagen, fällt mir...auch nichts auf.	K6 MA
79-80	Also die haben weniger damit zu tun. Ich glaub, die wissen des zum Teil gar nicht, also unsere Eltern, dass wir so was haben.	K6 E/K K5
93-96	...wo wir sagen, ok, des trifft für uns zu, des ist nicht anders als in anderen Tagesstätten. Des zieh ma uns dann raus und ansonsten nehm ma des, was bei uns im Konzept steht. Des ist eigentlich unsere Arbeitsgrundlage.	K1
101-102	Es gibt kein Extra-Handbuch.	
105-107	Also ich muss ganz ehrlich sagen, ich wurde erst hier mit konfrontiert, ich habs vorher nicht gekannt. Ja, von daher... war das eigentlich auch was ganz Neues für mich, wo ich damit konfrontiert wurde, was zu erarbeiten.	K7
111-112	Aber ich steh dem positiv gegenüber. Des ist schon was, wo man auch was rausziehen kann.	K7
115	Der Leiter würd ich einschätzen hat hohe Erwartungen.	K8 TL
122-125	Also die Eltern die sehen schon, was sich an ihrem Kind verändert hat, dass wir mit den Kindern arbeiten, aber wenn's was zu bemängeln gehen würde, da bringen sie auch keine Vorschläge weiter rein.	K16 E/K
130-131	Also die ham keine Ideen die Eltern, also...kaum Mitarbeit, was man nützen könnt für so ein Handbuch.	K16 E/K
134	Vom Handbuch.	K9
137-139	...geht von Träger und Leitung aus. Also wir ham des entwickelt und die Leitung trägt des dann in den Leitungsrunden weiter. Da haben wir mit dem Träger oben selber weniger zu tun. Geht über die Leitung.	K10
143-144	...der Träger erwartet, dass wir in den Teams schon so weit ausreifen, dass kaum was verändert werden müsste.	K10
146-147	...denk schon, dass die von verschiedenen Einrichtungen des sammeln wollen und kucken wollen, wo jede Einrichtung so steht.	K10
152	Da hab ich nix gemerkt.	K11 Zsarb.
155-157	...also was ich hier mitkrieg, weil ja eigentlich die Gruppenpädagogin diese Außenkontakte zu den Jugendämtern macht und ich da nicht ganz so...	K11
162-165	Hat des mit diesen Dings zu tun, mit diesen Platzsharing, Umbau statt Ausbau. Und des ist halt blöd. Diese, diese Sparmaßnahmen unter diesem Namen da. Des merk ich, dass man mehr kucken muss. Aber bis jetzt war des noch nicht.	K15 K11
175	Da kann ich ihnen nix sagen. Da steh ich nicht so in der Materie.	K11 Entgelt
184	Also, dass weiß ich auch nicht...	K12 Aufgab
187	Gar nicht. (in der Ausbildung vorbereitet, Anmerkung)	K13

Anhang
Einzelfallauswertung HPT6

196-197	...aber mit den Fragen, was da noch so dranhängt, bin ich deswegen auch ein bisschen überfordert.	
200-201	Also die Bücher nutz ich nicht. Und Fortbildungen für Erzieher war auch noch nicht.	K14
203-204	Was da noch so dranhängt, diese Ausmaße, was da noch so reinschwappt, damit hab ich mich noch nie so beschäftigt, ehrlich gesagt.	
209	Voraussetzung ist ein intensiver Austausch, den wir hier Gott sei Dank haben.	K18
212-214	Vielleicht würd ich mir auch mehr Fortbildungen wünschen, wo einem auch dieses Ganze – ja dass man sich besser hineinversetzen kann, mehr wünschen.	K20
220	...der Informationsfluss ist sehr gut.	K18
232-233	Also von den ASD Leuten auf alle Fälle von manchen ne bessere Zusammenarbeit und bessren Austausch, auf alle Fälle.	K16 öff. Seite
243-245	Also da würd ich mir wünschen, dass sie da wirklich – also bei diesem Platzsharing, da kann man sich wirklich nicht mehr auf die intensive Arbeit mit dem Kind, auf des wir aber doch hier abzielen. Also dass sie des nicht machen am besten.	K16 öff. Seite
249-250	Ich denke mal. des entsteht aus Geldfragen heraus. Weil des ist ja dann ein Kind mehr im Endeffekt.	K16 öff. Seite
256-257	Vielleicht mal, hier reinkucken, wies wirklich abgeht. Weil manchmal hat man so des Gefühl, dass die gar nicht wissen, wie man hier richtig arbeiten kann.	K16 TR
262-263	Keine Ahnung. ...Fällt mir nichts ein.	K17 öff. Seite
266	Der Träger.	K12
270	Auf jeden Fall, dass es dran kommt.	K16 Ausb
277-279	Mitspracherecht für die Mitarbeiter und dass es umsetzbar ist in der Einrichtung. Dass es auch für die Eltern transparent ist, dass die Eltern ihre Wünsche sagen können, die Kinder ihre Wünsche sagen können und auch die Resonanz, dass da Resonanz zurückkommt.	K19
281-282	Und sinnvoll wär es auch, wenn man vom Jugendamt auch ne Resonanz kriegen würde, ein Feedback.	K16 öff. Seite

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Die Mitarbeiterin wirkt sehr nervös und aufgeregt, das Aufnahmegerät muss zunächst noch mal abgeschaltet werden, damit sie sich sammeln kann.
- Sie kann keine konkreten Aussagen zum Konzept der QE in der Einrichtung, zur Gewährleistung der Kontinuität, den Erwartungen des TLs, den Aufgabenverteilungen, der Entgeltverhandlung oder zu den Voraussetzungen treffen. Das Gespräch ist durch viele Pausen gekennzeichnet.
- Die Prozesse im Handbuch kann sie nicht wiedergeben (86-89).
- Sie gibt als Arbeitsgrundlage das pädagogische Konzept der Einrichtung an. Das QM-Handbuch sei nicht immer von Bedeutung (obwohl die Leitung darauf hinweist, dass man stark danach arbeitet).
- Sie sei überfordert mit den Fragen (196-197) und habe sich mit der Thematik noch nie beschäftigt (203-204).

Schwerpunkt:

- Der Befragten gelingt es nicht, einen Schwerpunkt im Interviewverlauf zu setzen, da sie über Qualitätsentwicklung zu wenig Kenntnisse hat.

Anhang
Einzelfallauswertung HPT6

Kontext:

- Die Befragte ist seit 1993 Erzieherin und nahm 1997 in der Einrichtung die Tätigkeit der Gruppenerzieherin auf.
- Sie wirkte sehr bemüht und es schien ihr unangenehm, dass sie nur wenige Aussagen zu den Fragen treffen konnte. Am Ende des Gespräches erläuterte die Mitarbeiterin die Ursachen für ihre geringen Kenntnisse über die Thematik.

4. HPT6. MA2

Zeile	Zitat	Kategorie
9	..wir ham ja unser Handbuch...	K1
18	...und sich auch weiterentwickeln kann.	K3
22	Wir sind mittendrin.	K1
27-29	Da hat des ganze Team mitgearbeitet, hat Fragen sich entwickelt und ja auch für die Eltern einfach, dass auch so Elternfragebögen gemacht werden, wie sie zufrieden sind. Des findet ja auch jährlich statt.	K4 K5
35-37	Wir ham des auch hier, wir können da auch reinschauen und ich glaub, dass da vom Träger immer wieder was Neues reinkommt. Abgeschlossen ist es schon, aber es ist halt so, dass man immer wieder was Neues findet, was überarbeitet werden sollte.	K10
39-40	Ich kenn nur des, wo wir mitgearbeitet haben. Um des andere hab ich mich nicht so gekümmert, des hab ich vor längerer Zeit mal durchgelesen.	
43	Da weiß ich gar nichts.	K2
45	Doch, des ist auf jeden Fall mit dabei (in Teamsitzungen, Anmerkung). Es gibt ja auch die Leitungstreffen...	K2 K10
57	Also wir ham auch Kinderfragebögen.	K5
64-65	...weil der Träger hat ja seinen eigenen Leitfaden, dass wir uns auch daran halten.	K10
79-80	Und dass man des einfach sich immer wieder überprüft, wo ist der Stand, arbeitet man auch danach oder muss man wieder was verändern.	K6
93	Da hab ich keine Veränderung gemerkt.	K6 MA
101	Ich glaub, dass die Eltern kaum unzufrieden mit der Einrichtung sind...	K6 E/K
103-104	..was gefällt ihnen, wo wünschen sie sich Veränderungen. Also wir kucken, dass wir eng zusammenarbeiten.	K5
119-123	Also hier in der Einrichtung bin ich sehr zufrieden. Da simma wirklich auf den neuesten Stand, also auch mit der Art von QE. Ja. Also wir kriegen immer die Informationen, wenn Leitungstreffen sind, dann auch mit den anderen Arbeitskreisen, Facharbeitskreise fällt mir ein, wo auch mal eine Person oder manchmal auch zwei Personen von uns in der Einrichtung hinkommt.	K7 K4
124-125	Beim Träger selber, also als Arbeitgeber, bin ich nicht so zufrieden...	K10
131-132	...aber ich denk von uns wird hohe Qualität verlangt, dann will ich des auch von der Zentrale vom Träger genauso	K16 TR

Anhang
Einzelfallauswertung HPT6

135	Ja, ich finds sehr sinnvoll...und auch beim Träger, weil der ist ja da mit beteiligt an dem QM-Handbuch...	K7 K10
151	Der sieht QE als wichtig an.	K8 TL
154-160	In der Hilfevereinbarung formulieren sie, welche Erwartungen sie an uns haben, welche Ziele sie haben auch für das Kind...Die verlangen genauso Qualität, also auch dass auf des Essen Wert gelegt ...Die Kinder werden auf jeden Fall mit einbezogen, also auch bei der Essensplanung zum Beispiel.	K8 Elt/Kind K5
171-173	...Briefe vom Träger...eben ja durch die Leitungstreffen, dann durch die Facharbeitskreise und durch die Handbücher...	K9
175-176	Also vom Träger kommt ja alles in dem Sinne mit dem Qualitätshandbuch, mit dem Ganzen.	K10
181	Mehr kann ich jetzt gar nicht dazu sagen...	K10
185	Ich denk auch die Zufriedenheit der Eltern.	K10
192-193	Die ist vorhanden, da ja die Entwicklungsberichte und die Hilfepläne geschrieben werden. Und so trifft man sich auf jeden Fall regelmäßig, grad für den Hilfeplan....	K11
203	Des weiß ich nicht, weil also des machen die Sozialpädagogen, die Gruppenleitung...	K11
209-211	...da findet eine gute Zusammenarbeit statt, dass man einfach auf des Wohl des Kindes und der Familien schaut. Ich glaub des wollen die erreichen.	K17 öff. Seite
217-221	Und ich denk so ist jeder für seinen Bereich auf jeden Fall verantwortlich. Und wir sind auch verantwortlich fürs QM, dass wir da auch für uns selber dran arbeiten, uns selber überprüfen. Also ich denk die Hauptverantwortung hat die Leitung, also dass der da drauf achtet, dass des auch umgesetzt wird. Aber auf sich selber muss man natürlich auch schauen.	K12
223	Ich denk der Träger, der möchte des ja des Handbuch, dass da dran gearbeitet wird.	K10
227-228	...wir kriegen eigentlich immer meistens Lob, wie gut des beschrieben ist.	K11
232-236	Wir als Schüler wurden da auch mit einbezogen, dass wir erstmal verstehen, was des ist. Gut vorbereitet war ich wahrscheinlich schon. Aber ich hab wahrscheinlich einfach zu wenig gefragt. Da war ich auch jünger, hab noch nicht so große Interessen gehabt, für die Politik genauso wenig.	K13
247-248	Also Bücher hab ich bis jetzt auch noch nicht gelesen, muss ich ehrlich sagen.	K14
252-253	... dass die Entwicklungsberichte, dass die nicht erst nach nen halben Jahr zurückkommen sondern wirklich auch mal früher...	K16 öff. Seite
274-277	Wos einfach auseinander fällt, wo des nicht geachtet wird. Oder wo ma auch sich fragt, ja, was kann man dagegen tun und man fühlt sich eigentlich ohnmächtig und hilflos. Wo die auch einfach momentan Sachen machen, wo man denkt, ja was ist da überhaupt los.	K10

Anhang
Einzelfallauswertung HPT6

292-293	...die Bereitschaft der Mitarbeiter, dass die offen dafür sind...	K20
295-296	...weil es hängt ja auch von den ganzen anderen, vom Träger, vom Jugendamt- dass die dafür offen sind.	K20
299	Denk ich jetzt nicht, weil die Hauptverantwortung hat auf jeden Fall der Träger.	K12 K16 Aufgab
306-307	Wüsste ich jetzt gar nicht...	K17 öff. Seite
310	Weil ich denk, die Zusammenarbeit stimmt.	K16 öff. Seite
319	Ne, glaub ich nicht. (dass eine Einrichtung Vorteile in der Entgeltverhandlung durch QE hat)	K11
325	Ja, also wenn's im Team nicht stimmt...	K20
327-330	...wenn es keine Mitarbeitergespräche geben würde, keine Teams, keine Gespräche, so wie wir des ham, wo einzelne Kinder in der Supervision besprochen werden können oder auch unter den Mitarbeitern. Und wenn's dem Träger egal ist, wie man arbeitet.	K20 K18

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Die Mitarbeiterin kann keine konkreten Aussagen zum Konzept der QE (22ff), über die Gewährleistung der Kontinuität (45ff), eigenen Erwartungen an QE, der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite sowie auf die Auswirkungen der Qualitätsentwicklung treffen („Wir haben hier eine hohe Qualität“) (69ff).
- In ihren Aussagen wirkt es, als betrachte sie die Entgeltverhandlung als Tarifverhandlung (!?).
- Ein sinnvolles Konzept für Qualitätsentwicklung kann sie nicht wiedergeben.

Schwerpunkt:

- Es gelingt der Mitarbeiterin nicht, einen Schwerpunkt im Interviewverlauf zu setzen, da sie zu geringe Kenntnisse über Qualitätsentwicklung hat.

Kontext:

- Die Befragte ist seit 2000 Erzieherin und hat im selben Jahr die Tätigkeit als Gruppenerzieherin in der Einrichtung übernommen.
- Sie wirkte unsicher und nervös und es fiel ihr schwer, auf die Fragen konkrete Antworten zu finden.
- Nach dem Ende des Interviews fing sie mich noch ab, als ich die Tagesstätte gerade verlassen wollte. Sie stellte noch mal klar, dass sie nicht die HPT selbst sondern den Träger in manchen Antworten kritisiert habe.

5. HPT6.MA3

Zeile	Zitat	Kategorie
8-9	...ist der Stand hier sehr hoch, wobei des nicht unbedingt dem Träger zuschreibbar ist sondern wirklich der Einrichtung hier, weil da viel gemacht wurde.	K10
12-16	...seit 12 Jahren, also die Einrichtung besteht seit 12 Jahren, mein jetziger Chef, der legt da viel Wert drauf und ich denk des war damals schon so. ...ja ich denk schon immer seit es die Einrichtung gibt.	

Anhang
Einzelfallauswertung HPT6

18-19	...man muss sich ja irgendwie rechtfertigen, warum man so viel kostet, warum Soziale Arbeit was kostet...	K3
20-22	...die kommt jetzt ja immer mehr bei allen Träger auf und ich denk des ist auch der Grund, warum unser Träger des angeleiert hat. Der Druck von außen, ja. Auch der politische Druck und auch so der Druck...	K3 K10
27-30	Ich denk mir sind immer im Austausch ändern auch viel, bearbeiten des in der Supervision, ham regelmäßige Teamsitzungen, Mitarbeitergespräche, machen Umfragen mit den Eltern, des macht der Träger auch mit den Mitarbeitern, was zu verändern ist.	K1 K4 K5
35-38	Wir sind ständig im Prozess der Überarbeitung, in jedem Team, in jeder Supervision, des wird dann wieder aufgegriffen wird und ich denk mir ham Raum für solche Dinge und Kritik verpufft hier auch nicht einfach, sondern die Leitung legt da auch viel Wert drauf. Wir ham auch den Raum um was zu verändern, also...	K1 K4
40	Ich denk die Mitarbeiter sind der Prozess, also die Mitarbeiter und die Kinder...	K4 K5
44-47	Wir haben dreiwöchig Supervision, wir haben wöchentlich zwei Teams pro Gruppe und im Rahmen dessen sprechen wir alle Kinder durch, wir haben einen festen Ablauf für Elterngespräche und also, wir als Leitungsteam haben auch einen festen Ablauf...	K2
57-60	...aber des QM-Handbuch ist auf Kindergärten, Horte, HPT, also wir sind die einzige, also des ist so ein breites Spektrum, wo ganz viel für uns gar nicht passt. Von demher denk ich, also alle Prozesse, die wir sowieso automatisch machen, stehen drin. Von demher machen wir die automatisch.	K10
66-70	Also ich muss sagen, ich bin so ein Fan von QM. Ich find des ganz toll. ...Also grad für uns jetzt, jetzt ist mein Chef wieder krank und ich weiß dann auch nicht alles über die Prozesse und da ist des gut, dass alles dokumentiert ist. Dass die Personen eben auswechselbar sind und die Qualität trotzdem noch gleich bleibt.	K7
73-78	Und auch so, so die Messbarkeit, wo man oft abends rausgeht, ja, gut, einen ganzen Tag gespielt, was hab ich eigentlich gemacht.	K6
80-82	Na, ja, da ich erst ein Jahr da bin...es war schon so, als ich kam...ich kanns nicht sagen. Aber ich denk, des ist für viele Kollegen gut, so eine Struktur zu haben. Des auf jeden Fall. So auch eine ganz klare Arbeitsteilung...	K6 K6 MA
96	Blöd gesagt, ist es halt ein Buch, was ma halt hat.	
115	Oh, des ist...des ist sehr stark elternabhängig.	K6 E/K
121-123	...des ist so schwierig, es ist immer so halb halb. Manche sind sehr zufrieden mit uns, weil wir einen engen Kontakt haben, weil sie sich aufgenommen fühlen und manche können so was gar nicht haben.	K6 E/K
126-127	Vom demher denk ich die ham da keinen Einblick, warum wir des machen oder wie.	K5
129-	Ja, ich denk die Eltern und Kinder ham schon recht hohe	K8 E/K

Anhang
Einzelfallauswertung HPT6

132	Erwartungen in so Sachen wie Essen, also so alltägliche Sachen, also die Betreuer sollen nett und lieb sein, also solche äußeren Rahmenbedingungen, da ham sie sehr hohe Erwartungen, also an die Strukturqualität.	
140-144	Was mir fehlt, ist so wirklich die Transparenz nach oben, was geht in der Führungsebene, was ist mit Stundenerhöhung, Stundenkürzung. Da fehlt mir die Transparenz. Ich denke, dass da einfach Information zurückgehalten wird und ich denk, ...es macht eher ungut oder zumindest senkt es die Qualität und die Zufriedenheit der Mitarbeiter nach oben hin, wenn des unklar ist.	K16 TR
147	...also ich denk, Ängste vor QE sind eigentlich unbegründet.	K7
150-153	Ich denk- keine Ahnung. Ich denk schon auch, dass der ganz stark drauf Wert legt, Transparenz nach oben zu haben und dass des von oben herab auch gesichert wird unsere Qualität, dass wir da informiert sind, was ändert sich...	K8TL
157-162	...in unserer täglichen Arbeit ist klar, dass der Leiter eben in Kontakt mit der Geschäftsstelle steht und des was er erfährt uns alles weitergibt. Und des ist schon sehr wichtig. Und sonst über den Träger meistens über die Presse, leider. ...mit Schulen, mit...die Eltern sind regelmäßig hier, was auch immer um des Kind drumrum ist, da sind die meisten Stellen...	K9 K10 K4
166-171	Aber wir haben da ne ganz fähige Dame, die zuständige für QE ist, die aber bisher zuvorkommend ist, die immer wieder anbietet, dass sie in die Einrichtung kommt und Neuerungen einfach aufnimmt, berichtet, Probleme aufnimmt. Die ist da wirklich auch sehr kompetent. Und es werden auch regelmäßig so Klausurtagungen, wo die Leitung oder die Stellvertretung beteiligt sind um einen neuen Prozess irgendwie, wie jetzt des Beschwerdemangement, da mal durchzudenken.	K10
175-178	Also Ansprüche an uns sind auf jeden Fall, dass wir uns streng dran halten. Dass wir hier nur nach dem Handbuch arbeiten. Und... ich denk schon zur Sicherung, dass einfach nach außen vertreten, wie gut die Einrichtungen sind und sich ein bisserl abzugrenzen...	K10
182-183	Des macht alles der Träger Gott sei Dank, also da simma raus aus dem Schneider. Also meine Zusammenarbeit ist der Hilfeplan.	K11
195-198	Und die möchten eigentlich, dass des Kind hier schnellstmöglich die beste Entwicklung hat, dass des nach zwei Jahren entlassen wird. Des ist so der Anspruch. Also auch, dass wir ganz klar dokumentieren, was wir mit den Kindern machen und uns da schon sehr offen legen.	K11 K17 öff. Seite
205-207	Ohne ein gutes Vorweisen, was getan wird, braucht man momentan, ja ich denk, könnte man eigentlich zumachen und ne normale Tagesstätte draus machen, wenn wir uns da nicht offen legen können.	K11 Entgelt
210-213	Also der Träger hat eben eine Dame, die sehr involviert ist, die sich nur darum kümmert. Unser Chef kümmert sich hier drum, um die Prozesse, dass des auch umgesetzt wird, geändert wird. Ja, so unser Team ist da kuckt was passt nimmer, was passt und	K12

Anhang
Einzelfallauswertung HPT6

	natürlich die Kinder, also wenn die net da wären, dann bräucht ma des alles nicht.	
216-217	Und des Jugendamt macht Druck, für ihr Geld, dass sie investieren, bestmögliche Leistung bekommen.	K12
221-224	...da gabs natürlich schon ne Vorlesung, die hoch theoretisch war und sehr kompliziert. Ja, da wurde schon viel gemacht. In meiner Praktikumsstelle kam des schon ins Rollen und war dann auch ja grad so im Umbruch und da hab ich schon einiges mitgekriegt.	K13
229	Also darüber habe ich noch nie ein Buch gelesen.	K14
239-240	Also was ich mir wünsche ist schon ein spezielleres Handbuch für die Einrichtung...	K19
254	Ja, der Träger müsste mehr transparent sein...	K16 TR
262-264	und dass man auch nicht nur einmal im Jahr im Austausch steht, oder nur dann wenn die was brauchen oder wird, sondern dass man vierteljährlich spricht man, wie es mit dem Kind läuft.	K16 JA
270-272	Dass wir uns weniger beschweren, wir die Füße still halten und uns nicht so einmischen und uns ständig nicht irgendwie so sagen, des und des läuft nicht sondern uns eher bedeckter halten. Des hätten die gern, dass ma uns nicht so oft beschweren.	K17 TR K17 öff. Seite
275	...die andern HPTen die stehen eigentlich schlechter da wie wir...	K17 HPT
282	Die brauchen mehr Geld zur Qualitätssicherung.	K17 HPT
285-289	...also jetzt keine streng hierarchische, aber es ist schon wichtig, dass es jemand gibt, der den Überblick hat und der auch die Entscheidungen letztendlich trifft. ...Aber schon ne sehr offene Struktur um Prozesse auch ändern zu können.	K18
296-297	Ne, also...was ich so vermisste in der Erzieherausbildung gibt's so was gar nicht.	K16 Ausb
306-308	Die Jugendämter sollten da mehr Verantwortung übernehmen, wie sie mit Informationen umgehen und sollten sich mal ihrer Aufgabe klar werden, dass sie Auftraggeber sind und dass nicht wir hier den Müll wegräumen.	K16 öff. Seite
314-320	Eigentlich wünsch ich mir mehr motzen der Eltern. ...Eigentlich hätt ich echt gern viele solche Eltern, ja, weil des denen dann auch nicht gleichgültig ist sondern Interesse haben....Da bräucht ich keine Umfragen, was heißt, HPT ist super. Des hätt ich auch gern von den Kindern...	K16 Elt/K
324-325	...also schlecht ist es, wenn man sich nur noch am Rahmen festhält und wenn der Rahmen zu starr ist...	K19
327-335	Es ist gut, wenn's immer Platz gibt zur Veränderung. Aber ein Rahmen, an den man sich halten kann, des ist schon gut, ein wandelbarer Rahmen, aber schon so, dass man Orientierung hat, dass es überprüfbar ist. ...Und die Instrumente sind Supervision, also die nicht nur fallbezogen sondern auch Teamsupervision, Teamgespräche, Mitarbeitergespräche mit dem Chef, was so um die Zufriedenheit der Mitarbeiter geht. Aber auch regelmäßige Mitarbeitergespräche fürn Chef, Fortbildungen..... Regelmäßige Überprüfung auch vom	K19 K18 K20

Anhang
Einzelfallauswertung HPT6

	Konzept, dass es eben auch wirklich festgelegt ist, weil des sind so Sachen, die verschiebt man so gern mal auf fünf Jahre.	
345-347	So Sachen, die man immer schon gemacht hat, mal komplett über Bord schmeißt und sich überlegt, hat des Sinn oder lass ma den ganzen Scheiß mal und machen was anderes.	K20

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Die befragte Mitarbeiterin betont, dass es Qualitätsentwicklung gebe, seit die Einrichtung besteht (12-16).
- Das Handbuch wird von ihr nicht auf die Frage des Ablaufes der QE erwähnt, sonder erst zu einem späteren Zeitpunkt auf direkte Nachfrage (52ff).
- Das Handbuch beschreibt sie als nicht passend für die Einrichtung und zeigt auch keinerlei Auswirkungen (57-60).
- Informationen vom Träger erhalte sie sehr oft „über die Presse, leider“ (159).
- Sie nennt die Qualitätseinführung durch die QM-B als eine Möglichkeit, sich zu informieren und zu beteiligen. „Da war ich allerdings noch nie.“(lacht) (173)

Schwerpunkt:

- Im Interviewverlauf ist kein erkennbarer Schwerpunkt durch die Mitarbeiterin gesetzt worden.

Kontext:

- Die Sozialpädagogin (BA) ist seit dem Jahr 2003, in dem sie auch ihren Abschluss erreichte, als Gruppenleitung und stellvertretende Leitung in der Einrichtung tätig.
- Sie war sehr freundlich und konzentriert. Ihre Antworten waren strukturiert und klar. In einer angenehmen Atmosphäre entwickeltes sich ein freies und offenes Gespräch.
- Nach Gesprächsende zeigte die Befragte Interesse an der Studie und ihren weiteren Verlauf.

Anhang
Einzelfallauswertung HPT7

HPT 7 Einzelfallauswertung

1.HPT7. TL

Zeile	Zitat	Kategorie
9	...des befindet sich alles im Fluss.	K1
15-17	...es ist immer, also so von außen wird uns sehr viel an Qualitätsmanagement und so weiter oder QE von uns verlangt und ich bin teilweise auch mit in den Gremien dabei, in denen es um Qualität speziell ging von der Stadt München.	K12 öff. Seite K11
21	Also ich hab einen ganz anderen Stand als des Team.	
23-24	...wobei man immer schauen muss, was kann das Team, was kann das Team nicht, wer bringt was nicht.	K19
26-30	Und das unter einen Hut zu bringen, ist sehr, sehr schwierig. Und da gibt es schon Reizungen, wenn, also wenn es um Formulierungen geht und wo dann meine Aufgabe eben auch so da drin besteht, also jetzt eben auf des Team bezogen, da ne Verbindung herzustellen. Also eine Brücke zwischen außen und innen zu schaffen.	K6 MA K12 Einricht.
32-33	Aber es bestehen erhebliche Widerstände gegen QE und Qualitätssicherung wenn es um ganz konkrete Anforderungen geht.	K8 MA
46-48	...einen Organisationsberater, der im Team war. Und dann kam die Anforderung von außen und dann, huh, aufgepasst, wir müssen.	K1 K3
50-51	Vor vier Jahren, fünf Jahren. Des kann man so nicht festlegen auch einen bestimmten Zeitpunkt. Also der Druck steigt an.	
52-55	Sie wollen im Endeffekt mit ihren Fragen und mit der Neuverteilung der Gelder, wollen sie genau wissen, wo sie ihre Kohle hinschicken und was dafür geboten wird. Und ich denke mir, des ist im Großen und Ganzen ein berechtigter Anspruch.	K11
57-60	...wir sind ja im Spitzenverband, da haben die Mitglieder gesagt, wir lassen uns nicht über einen Kamm scheren mit den anderen Verbänden und haben nein, nein gesagt. Wobei ich ab nen bestimmten Zeitpunkt des nicht gut fand, weil wenn wir jetzt nicht ja sagen, machen wir Minusgeschäfte mit, mit dem Geldgeber.	
65-66	Da ist also permanent Bewegung drin. Und immer, wenn man sich ein bisschen dran gewöhnt hat, dann kommt wieder was anderes.	K11
68	...ein sehr individuelles.	K1
70-71	Und dann, dazu gehen, so umzubauen, was wir bezahlt kriegen und gleichzeitig von unseren Leitbildern und von unserem Konzept nicht zu viel herzugeben.	K15
92-96	Aber des wir eben ein pädagogisches Thema pro Sitzung haben, dass wir Supervisionen nicht über unsere Befindlichkeiten machen sondern über Inhalte und dann zur Handlung übergehen. Also wo Handlungsbedarf gesehen, also viel genauer. Ja, und dass wir eben in den	K1

Anhang
Einzelfallauswertung HPT7

	Gruppenbesprechungen, was der Fachdienst macht, auch nicht mehr im gesamten Team sind...dass man genauer auf Kinder blickt und sagt, was muss gemacht werden.	
98	Ja (im Rahmen der Teams findet QE statt, Anmerkung)	K1
100	Direkt. (sind die MA in den Teams beteiligt)	K4
110-111	Also wir haben diese Überschrift nicht. Des ist was zum Konzept gehört, was wir umsetzen. Und die Besprechungen finden regelmäßig statt.	K1 K2
116-117	Offiziell überhaupt nicht. Die fallen raus, wenn sie mich so fragen.	K5
131	Also bei mir hat sich sehr viel verändert.	K6
135-138	Aber auch über den Organisationsberater, den ich auch schon als, ja als Coach rangeholt habe für mich, der hat mir sehr geholfen. Mir hats geholfen, in den Gruppen hilfts weniger, weil da natürlich auch mehr so Plötzliches passiert. Dieser Widerstand ist natürlich auch da.	K6
145-150	...da ist bei eins, zwei Mitarbeitern absoluter Widerstand...und auf der anderen Seite, also mich auch bremsen, Gott sei Dank oft auch, dass es Dinge gibt, die man nicht beschreiben kann. Die sind so. Und dass wir nicht irgendwelche Qualitätsanforderungen nur erfüllen dürfen, weil wir dann eigentlich auch viel verlieren, Persönlichkeit, Beziehungen, Herzlichkeit.	K8 MA K19
163-165	Also ich hab einen sehr starken Druck. Ich hab manchmal lieg morgens im Bett, abends, kann man des halten, werden wir gekippt, kann ich des bringen, schaff ich das. Also des belastet mich auch sehr stark.	K15 K7
176-178	Und wir haben des jetzt mit dem Platz-Sharing gemacht und des haben wir dem Jugendamt angeboten und dem Bezirk.	K15
189-190	...Diskussionen mit den Gruppenleuten, was wollt ihr, was könnt ihr, viel Widerstand, also weil sie wollen nicht akzeptieren, was ich ausgekocht habe...	K8 MA
192	Und dann...Kampf.	K8 MA
197-199	...jetzt ändern sollen, weil des nicht gut genug war. Und deswegen ist da sehr viel Enttäuschung und ne Sperre dazwischen, ne absolute Sperre. Und deswegen muss man so was sehr vorsichtig machen.	K8 MA
207-209	...es gibt ne Festschreibung der Zielsetzung, ne Hilfeplanvereinbarung. Und dann nimmt man des nach einem Jahr her, spricht vorher mit den Eltern des noch mal durch, was ist erreicht worden, dann kommen die vom ASD zur Überprüfung...	K5
218-220	...wir haben eben auch Eltern, da geht das nicht. Also eine Mutter aus Polen schwer traumatisiert, die war nicht in der Lage, ihre Erwartung zu formulieren im Hilfeplangespräch.	K5
227	Also wir haben einen sehr guten Ruf beim Jugendamt, wir gelten so als normale HPT.	
240-245	...bin gleichzeitig noch im HPT Arbeitskreis über die Arge und gerate da immer mehr zwischen die Mühlsteine, weil ich nicht so wehrhaft da stehe. Und ich will mich da nicht anwanzen beim Jugendamt aber ich will nicht in den	K17 HPT K11

Anhang
Einzelfallauswertung HPT7

	permanenten Widerstand gehen und werde da teilweise angemacht, weil ich ja die Prinzipien verrate oder irgend so ein Käse. Lange Rede, kurzer Sinn: die Zusammenarbeit mit denen finde ich gut, die ist aber sehr personenbezogen. Das heißt, ich kenne die, die kennen uns.	
251	Dass man die Kinder einfach mehr fördert.	K11
256-258	...ist es mehr eine Begleitung unserer Entwicklung. Mehr ist es nicht. Keine anderen Erwartungen. Des ist einfach der der eine Kollege im Gruppendienst ist ja auch im Vorstand...	K10
263-264	Also des ist einmal diese Arge und dann natürlich diese ganzen E-Mails, die man kriegt, die ganze Post über über den Dachverband, dass der auch alles schickt.	K9
267-272	Also auch wieder über öffentliche Sachen, Post, Dachverband, Gremien, Sitzungen, die das Stadtjugendamt anbietet...Über Zeitschriften und so, vom Landesjugendamt auch zum Beispiel.	K9
280	...und die HPTen selber.	K12
283	Des Jugendamt, des Sozialreferat, die sind ja gesetzlich dazu verpflichtet.	K12
289	...die Umsetzung des Gesetzes liegt beim Jugendamt in der Verantwortung.	K12
295-298	Wir müssen jetzt irgendwann in die Entgeltverhandlung....Also des spielt ne entscheidende Rolle.	K11
303-305	Aber so was zu beschreiben, zu formulieren, des zu benennen, was wir an Qualität haben, was wir weiterentwickeln, was sich lohnt, was nicht, des ist ein heikler Akt. Und davor graust mir.	
308	Ich nutze die eigentlich schon lange nicht mehr.	K14
317-319	...jeder Mitarbeiter in der Einrichtung für sich alleine was dafür tut...also ne Fortbildung macht...	K20
323-325	Aber da sich weiter zu qualifizieren, ein Interesse, sich weiterzubilden. Und dafür des Geld zu haben, als Arbeitgeber sagen zu können, hier hast du 500 Euro, mach es.	K20
328-329	Also die Zusammenarbeit mit dem ASD ist gut bis sehr gut. Aber diese Umstrukturierung im ASD ist- die permanenten also- ist nervig für Eltern und für uns.	K11 K16 öff. Seite
332-333	Wünsche von Beständigkeit also Zuständigkeiten der Kollegen zu den HPTen und zu den Eltern.	K16 öff. Seite
339-340	...jeder will mitreden und dann entsteht ein Gewurschtel.	K16 Aufgab
349-351	Also es ist langsam ein Kuddelmuddel und wo Zuständigkeiten hin- und hergeschoben werden, der fühlt sich übergangen, der auch, da muss noch mal was abgesichert werden.	K16 Aufgab
353-354	Und diese Umstrukturierungen im Sozialreferat, im Jugendamt und die Umsetzung der Gesetze und Notwendigkeiten...	K11
364	...klare Rollen- und Positionsverteilungen, wer macht hier was und ne Beratung.	K18 K20
367-369	Tut für euer Geld was. Und zwar eine ganz individuelle Förderung für jedes Kind. Und zwar setzt das um, ...also im Endeffekt erwarten die Maßanzüge inzwischen.	K11 K17 öff. Seite

Anhang
Einzelfallauswertung HPT7

380-381	Aber, also ich bin damals 76 rausgegangen, so jetzt haben sie mal ein Fundament, jetzt müssen sie sich anfangen auszubilden.	K13
384	Also es braucht ne qualifiziertere Ausbildung.	K16 Ausb
389	QE ist Fortbildung, Fortbildung, Fortbildung.	K20

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Die Befragte spricht in der ersten Antwort Widerstände und Reizungen gegenüber der Thematik an (26-27 / 32-33) und ebenso im weiteren Ablauf des Gespräches (z.B. 138-146, 189-192).
- Qualitätsentwicklung gibt es unter diesem Titel nicht in der Einrichtung (110)
- Ihre Antworten beziehen sich nicht immer konkret auf die Frage oder das angesprochen Themengebiet (z.B. 163 ff). Zu manchen Bereichen trifft sie keine verwertbaren Aussagen.
- Im Interview wurde keine Frage bezüglich der Eltern-/ Kinderzufriedenheit gestellt!
- Die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite sei gut, weil man sich kennt (245).
- Aufgrund eines guten Rufes beim Jugendamt (227), sieht sie sich Anfeindungen der anderen HPTs ausgesetzt (243).

Schwerpunkt:

- Der Schwerpunkt im Gespräch liegt bei den gesellschafts- und sozialpolitischen Veränderungen für die Einrichtungen.

Kontext:

- Die seit 1983 als Leitung der Einrichtung und Geschäftsführerin des Trägervereins Dipl. Sozialpädagogin schloss 1976 ihr Studium ab. 1979 begann sie zunächst als Gruppenpädagogin in der Einrichtung.
- Zu Beginn wirkte sie etwas unruhig und hektisch. Das Gespräch wurde durch Telefonanrufe unterbrochen.
- Die Befragte war sehr offen und konzentriert und zeigte sich an den Themengebieten interessiert.
- Nach dem offiziellen Ende des Gespräches geht sie auf einzelne Aspekte des Interviews nochmals ein.

2. HPT7. MA1

Zeile	Zitat	Kategorie
14-18	... begleitend für die Einrichtung einen Herren, der mit uns Qualitätsstandards entwickelt und des fängt an bei Optimierung von Teamsitzungen, Dokumentation über Weiterentwicklungen und innovative Vorschläge für die Einrichtung und immer parallel zu den sozialpolitischen Themen, die grade am Laufen sind...	K1
19-21	...inwieweit reicht das Geld zum einen, inwieweit muss man auch Richtungen einschlagen, die natürlich von Seiten des Jugendamtes, vom Geldgeber, vorgegeben werden.	K12
23	Ja, so in zweimonatlichen Abständen.	
27-28	...also es ist mittendrin aufgrund dieser ganzen politischen Veränderungen, die sich momentan auch wieder verändern.	K1
32-36	...diese Einrichtung gibt es ja schon sehr lange und mein Eindruck ist, dass man irgendwann an nen Punkt kam, wo man alleine nicht mehr weiter kam. Und es gibt so Strömungen, denen muss man sich anpassen um quasi auch	K3

Anhang
Einzelfallauswertung HPT7

	attraktiv zu bleiben auf dem Markt und deswegen denk ich ist des installiert worden.	
40-41	Da ist genügend Raum und des ist auch gewünscht.	K4
43-45	Also, die Eltern eher wenig und die Kinder unmittelbar. Also wenn es um die Optimierung von Arbeitszeiten geht oder um Veränderungen, die die Arbeitszeiten verändern, dann sind natürlich die Kinder auch direkt davon betroffen.	K5
47-49	Ja. In der Regel schon. Außer es gibt dann irgendwelche Kürzungen, wo man dann überlegen muss, wo ist denn die Sinnhaftigkeiten dieser ganzen Überlegungen. Also des ist ja auch ein Thema, wo immer so mitschwingt.	K15
52-53	...das mindestens, sag ich jetzt mal, drei-, vier-, fünfmal im Jahr des statt findet.	K2
64-65	Also es gibt quasi so Aufträge von diesem Herren, dass er sagt, des und des sind brisante Punkte, so Prioritäten.	
68-70	Und dann da überlegen im Team, ja, was können wir leisten, was ist machbar neben unserer eigentlichen Arbeit. Ja, und dann zu gucken, wie gehen wir an die Sache ran und wie könnens wir effektiv bearbeiten.	K2 K1
73-74	...wie sagt man, systemimmanent sind. Die werden sich nicht verändern oder sind so manifest, dass es schwer ist, da Veränderungen zu machen.	
77-82	Dass man bewusster an die Sache rangeht. Das man sagt, so, um was geht's jetzt eigentlich, was wollen wir uns vornehmen. Es gibt ja auch häufig diese Überforderungstendenz, ran an die Sache und dann schauen. Dass man da erst nen Schritt zurückgeht, und kucken, so um was geht's jetzt eigentlich, was ist als erstes zu machen, was schließt sich an und dann auch zu schauen, verändert sich des Ziel und des einfach auch wieder abzuwiegen.	K6
88-89	Also des hat sich schon auf die Zufriedenheit ausgewirkt. Immer wieder mit Abstrichen und , es ist schon mein Eindruck, dass da ne höhere Zufriedenheit ist.	K6 MA
99-102	Wenn ein bewussterer Umgang stattfindet mit den Kindern, dann wirkt sich das unwillkürlich auch auf die Eltern aus. Weil dann in der Regel ne höhere Zufriedenheit auch ist, auf Seiten der Eltern und ja, wie sagt man, diesen Rückkoppelungseffekt hat.	K6 E/K
112-115	...ja es gibt schon, also für mich manche Dinge, wo ich mir denke, also da kollidierts mit den Vorstellungen und Ideen zwischen der Einrichtung, was so an Vorgabe ist und was schon seit einigen Jahren läuft, was sich auch bewährt hat und persönlichen Vorstellungen.	
118-119	Also ich eigentlich nicht, als erst mal gar nicht. Also erst mal abgewartet, was so passiert.	K7
128-131	...zum einen des Überleben der Einrichtung zu sichern, sag ich jetzt mal, also im immer schwieriger werdenden Markt. Und zum andern natürlich, ja, die Qualität oder was man auch immer darunter versteht, oder auch so gewisse Standards zu überdenken und neue Ideen mit reinzubringen.	K8 TI

Anhang
Einzelfallauswertung HPT7

136	Ich glaub nicht, dass die Erwartungen an Qualitätsentwicklung hatten.	K8 Elt
140-143	...Teamsitzungen, was Informationen von Seiten der Leitung gibt. Dann zum andern ja auch so bestimmte Ordner zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Und ja durch, wie sagt man den da, Fachliteratur..... Und durch persönlichen Austausch natürlich.	K9 K4
150	Also des kann ich ja wirklich nur rudimentär sagen.	K10
153-154	Also es geht natürlich ums Bestehen dieser Einrichtung und dann ist natürlich ja die Erwartungen sehr hoch, dass sich da etwas entsprechend auch verändert.	K10
156-158	Also es gibt ja da die Gremienarbeit, wo die Tagesstättenleitung auch in verschiedenen Arbeitskreisen ist und wo natürlich auch immer drauf geschaut wird, dass die Zusammenarbeit so gut wie möglich ist...	K11
161-162	...es hat sich auch alles sehr verändert im Jugendamt mit den Strukturen, Dezentralisierung...	K11
168-169	...dass man kostengünstig gute Arbeit leistet im Sinne von, Kinder „heilend“ entlässt.	K11
172-174	Weil ich denke, dass...auf dem Rücken der Qualitätsentwicklung andere Dinge verhandelt werden, hab ich den Eindruck.	K11 K15
183	Also ich denk mir es spielt schon ne Rolle...	K11
186-188	Und aber ich denk, also ich war persönlich nie in den Entgeltverhandlungen aber ich denke mal da verhält sich da ähnlich.	K11
205-208	...jetzt hier von Seiten der Einrichtung trägt die Leitung sowieso die Verantwortung attraktiv auf dem Markt zu bleiben und also ich denk mir von Seiten des Jugendamtes muss natürlich geschaut werden, wie kann man mit dem Geld gut umgehen und trotzdem noch ...also laut KJHG die ganzen Rechte sichern.	K12
214-217	Also die Hauptverantwortung, wenn man des so sieht liegt natürlich, natürlich erst mal beim Jugendamt weil da die Anfragen ja auch hingehen von den Tagesstätten, und die müssen natürlich auch erst mal kucken, dass die Bedürfnisse die da sind, rechtmäßig auch eingehalten werden.	K12
221-225	Also während meines Studiums, des war ja der, also des Thema schlechthin also ich hab 95 begonnen zu studieren und also ich denk mir – ich wurde sehr darauf vorbereitet bezüglich berufsethischer Aspekt von Seiten der Sozialarbeit also zu kucken, was ist so des Berufseigene, wo muss man drauf schauen und so. Es gab auch so Seminare, die man besuchen konnte zu bestimmten Themen, aber des war nicht so meins.	K13
231-232	Ich halt ja immer wenig davon, wenn so ne Schwemme ist, ich bin da sehr sehr kritisch solchen Dingen gegenüber und ich find es gibt so ne gewisse Hysterie.	K14
234	Ich hab jetzt keine spezielle Fortbildung zu QE gemacht...	K14

Anhang
Einzelfallauswertung HPT7

249-250	...dass die Hysterie wieder zurückgeht. Also, man erfährt jede Woche was Neues und des ist immer so unklar, was ist denn damit jetzt gemeint. Und dass es überschaubarer wird...	K11
256-259	...also die eigenen Onnipotenz ein bisschen zu beschneiden und zu sagen, also, ich bin ein Mensch, des ist, des ist des worauf ich mich spezialisiert hab und ich bin hier nicht der Alleskönner sondern was ist eigentlich umsetzbar. Was ist realistisch, um auch die Frustration auch nicht so hoch zu haben.	K19
262-264dass da mehr Kontinuität ist, es gibt nen permanenten Wechsel von Zuständigkeiten und des finde ich, des fällt mir jetzt ein, des ist kein Qualitätsmerkmal.	K16 öff. Seite K16 Aufga.
269-270	Hab ich wenig zu tun. Also ich denk mir, da gibt es ein gewisses Vertrauen, das man aufbringen muss, zu sagen, ok, des wird schon gemacht, und bis jetzt ist des in Ordnung.	K16 TR K10
273-275	ich denk es ist hinderlich, alles auszudiskutieren, wo man ja in der sozialen Arbeit eh schon dazu neigt. Und des padon dazu ist die totale Hierarchie. Und es ist schwierig, gerade in so ner kleinen Einrichtung, auch so ein Mittelmaß zu finden.	K18
277-281	Also es gibt die Möglichkeit der Mitsprache und da muss aber auch des Vertrauen auf Seiten der Mitarbeiter sein, dass die Leitung des gut macht. Und wenn ich manchmal nicht der gleichen Meinung bin, dass des trotzdem mitgetragen wird und gleichzeitig muss aber diese Offenheit da sein, man kann kritisieren.	K20
287-290	Ich denk es ist wichtig rauszukriegen, wo ist denn der rote Faden, wo geht's denn hin, diese Strömungen mitzubekommen wie von Seiten des Jugendamtes vorgegeben werden und auch politisch. Und wenn da mehr Transparenz und Überschneidungsmöglichkeiten wären, dann würde sich da einiges optimieren.	K16 öff. Seite
299-302	Ich hab auch oft den Eindruck, es geht nicht mehr um das Wohl des Kindes, wenn ich jetzt von Seiten der Tagesstätte also- sondern es geht dann wirklich um Statistiken, Zahlen, Zahlen, Statistiken. Also des ist nicht gut.	K16 öff. Seite
307-309	Und ich finde des wichtig, des ist ne berufspolitische Sache, dass grade die Sozialpädagogen, die ja häufig belächelt werden von anderen Professionen, mehr Rückgrat beweisen und dass man da mehr drauf vorbereitet wird.	K16 Ausb
315-321	Also von Seiten der Eltern ist des schon auch wichtig, des wird auch immer wieder ganz dezent geäußert, dass die Zuständigkeiten beim Jugendamt einfach nicht so oft wechseln. Von Seiten des Trägers denk ich mir kann ich mir vorstellen, ne engagierte Mitarbeiterinnen, die am Fortbestehen der Einrichtung auch Interesse haben und sich auch weiterbilden. ...Ich mein, dass die natürlich ne optimale Ausnutzung haben wollen und geringe Kosten. Also des ist schon wichtig für die.	K17 öff. Seite K17 TR

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Der Mitarbeiterin ist nicht klar, was Konzeptmerkmale von Qualitätsentwicklung sind (9).

Anhang
Einzelfallauswertung HPT7

- Im Gegensatz zur Leitung erwähnt sie die Sitzungen mit Berater und die Erarbeitung von Standards als Konzeptelement der Qualitätsentwicklung.
- Ihre Wünsche für Qualitätsentwicklung kann die Mitarbeiterin nicht sehr konkret formulieren. Ebenso fällt es ihr schwer, Aussagen zur Entgeltverhandlung oder zur Aufgabenverteilung zu treffen.

Schwerpunkt:

- Die Mitarbeiterin legt den Schwerpunkt im Verlauf des Gespräches auf die gesellschaftliche und sozialpolitische Lage der sozialen Einrichtungen.

Kontext:

- Seit 1999 ist die Befragte Dipl. Sozialpädagogin und nahm 2002 die Tätigkeit als Gruppenpädagogin in der Einrichtung auf.
- Sie wirkte ruhig und konzentriert und sprach leise.
- Die Befragte war spontan für den Termin der TL eingesprungen, die aufgrund einer Krankheit nicht anwesend sein konnte.
- Über das Interview hinaus zeigte die Mitarbeiterin kein Interesse am Themengebiet. Zu Beginn war sie am Promotionsvorhaben selbst interessiert.

3. HPT7. MA2

Zeile	Zitat	Kategorie
8-9	Für mich ist es ... das Bemühen darum, jeweils auf aktuellen Stand von Wissen zu sein in seiner beruflichen Arbeit.	K1
11-13	Im Moment ist soviel Umbruch, dass man das Gefühl hat, mit den Wellen, die da grade kommen, , da kommt man gar nicht mehr so richtig hinterher.	
18-19	Also unter QE verstehe ich eigentlich alles, was einen selbst, als Team und in seiner Arbeit weiterbringt. Des ist von Anfang an hier so gewesen.	K1
25-27	Zur QE gehören für mich auch die Teambesprechungen, wo auch immer pädagogische Inhalte ne Rolle spielen. Und dann eben unsere... Supervision, eine Organisationsberatung.	K1
28-29	Des ist ne externe, regelmäßige Organisationsberatung. Also die Daten hab ich jetzt nicht im Kopf, aber zehn Jahre mindestens.	K1
40-42	...dass sich die psychosoziale Landschaft ein Stück verändert und wir gesagt haben, wir brauchen auch einfach Hilfe um zum Beispiel unser Konzept, war damals uralt, einfach noch mal neu zu schreiben.	K3
50-51	...dann fehlt es an Regeln, an Strukturen und so weiter.	K3
54-56	Wobei wir auch mit Schaudern so gesehen haben, was andere Tagesstätten gemacht haben, so diese DIN Normen und so, weil wir dachten, gut, des kanns ja nicht sein.	
67	...also jede Woche treffen wir uns...	K2
72-76	...zwei Tage im Jahr, wo wir uns eben diese Zeit nehmen und des machen wir hier vor Ort. Also in dieser Tagesstätte, nicht. Dann haben wir einmal in der Woche dieses Teamgespräch, wos einerseits um organisatorische Sachen geht, aber auch um pädagogische Inhalte und dann haben wir einmal in der Woche die Gruppenbesprechung.	K2
79	...diese Teamklausuren sind alle beteiligt...	K4

Anhang
Einzelfallauswertung HPT7

89-94	So ganz explizit einbezogen, müsst ich jetzt überlegen. Auch mit den Kindern – ok, man redet schon häufiger auch mit den Kindern, warum bist du eigentlich hier, hat sich was verändert, ...ja, warum macht man das grade, wo stehst du jetzt, wo willst du hin und so was. Also in der Hinsicht. Ja, also des wird selber so in Erfahrung gebracht, wie die Eltern sich hier wohl fühlen, also in Gesprächen, aber formal eigentlich nicht.	K5 K6 E/K
108-109	...dass wir reflektierter und strukturierter arbeiten...	K6
129-130	Jetzt sind wir aber gezwungen, das noch genauer zu formulieren, ja, da werden die Eltern ja auch mit einbezogen.	K5
134-136	...des hab ich mir vorgenommen, das hab ich dazu getan, hats gewirkt und so. Im Alltag sieht man dann doch mehr die Schwächen als die Stärken, was ist vorwärts gegangen. Und des hilft einem das auch mal zu sehen.	K6
139	Wäre interessant, die Zufriedenheit der Teamkollegen... ich denke schon.	K6
146-147	...da hat sich das ganz sicher auf die Zufriedenheit der Kinder ausgewirkt. Denk ich schon.	K6 E/K K5
150-151	Also am Anfang denk ich mir, war ich erst mal von dieser technischen Sprache und diesem DIN Zeugs...	K7
153	Das kann man doch im Sozialbereich überhaupt nicht umsetzen...	K7
155-157	...in dem Verständnis, dass ja, ach so und natürlich auch so, wieso, mach ma doch eh. Durch unsere – natürlich versuchen wir ja immer, besser zu werden und unsere Arbeit, also des gehört da einfach dazu...	K6 K7
164	...das waren auch Sachen, die wir eigentlich immer gemacht haben.	K6
167-169	Ja, dass man an der Qualität arbeitet, dass man überprüfbare Kriterien formuliert, das leuchtet irgendwie schon ein. Auch wenn man in der Freiheit, man hat das Gefühl vorher, man ist freier...	K7 K6
185-187	So ohne neues Konzept, mit dem Kostendruck da einarbeiten, das heißt, mehr bieten und weniger kosten. Da seh ich das schon als großen Druck und ich glaube die Kollegin auch.	K8 TL
191-192	Ich weiß nicht, ob die sich groß Gedanken machen. Also ich denke, die Eltern wollen ihre Kinder hier gut aufgehoben wissen	K8 Elt K5
216-219	...dass die Leitung in vielen Gremien ist, da grade also Sprecherarbeitskreis, weiß ich nicht was alles. Also dass man eben diese Landschaft ständig betrachtet. An Informationen kommen wir, ja, einfach auch durch Externe, wenn wir sehen, wir kommen mit einem Problem nur ganz schwer zurecht.	K9
226-229	Der Trägerverein, das sind noch etliche Gründungsmitglieder und das ist ja, so ein bisschen wenig getrennt. Das heißt das sind Personalunionen, eben Vorstände arbeiten hier in der Tagesstätte, insofern gehen die Erwartungen jetzt- also das kann man nicht so strikt trennen.	K10
230-231	...jeder erwartet vom andern, dass er wirklich ne gute, ne qualitativ gute Arbeit macht.	K10

Anhang
Einzelfallauswertung HPT7

236-237	Die haben überhöhte Erwartungen, die haben sehr hohe Ansprüche. Und unsere Leiterin, die ist in vielen Gremien drin, wos letztendlich auch um solche Dinge geht.	K11
243-245	...dazu kommt eben also angesichts Kostendruck ja auch immer. Der Druck ist ja vor allen Dingen, dass Stellen gestrichen werden sollen, dass Platz-Sharing angeboten werden soll.	K15
250-253	Aber es wird ja dran gerüttelt, weil man sagt, wichtig sind die Kinder und an des drum und dran gibt's ist zweitrangig. Obwohl wir sagen, des macht natürlich – also des ist ja die Arbeit an der Qualität und da muss man halt sitzen und reflektieren und das kostet alles Zeit. Und ja des sehen die nicht so gerne.	K11
262	Ich weiß nicht. (welche Rolle QE in der Entgeltverhandlung spielt, Anmerkung)	K11
274-275	Also ich denke, angeschoben wurde schon viel durch die Behörden, durchs Jugendamt. ...die Hauptarbeit leisten natürlich die Einrichtungen...	K12
278-279	...also so eine maximale Unsicherheit, es hat sich ja sehr viel geändert, es ändert sich ja auch ständig und so richtig also weiß niemand wos langgeht.	K11
291-292	Was jetzt stimmt, weiß ich nicht. Da ist viel Verunsicherung da.	K11
294	Null, zu meiner Zeit nicht.	K13
296-297	Also des ist nicht grade mein Lieblingsbereich, wo ich jetzt Lust habe, mich ganz toll einzuarbeiten.	K14
302	...ich denke Geld und Zeit braucht es, um des zu machen.	K20
308-309	Wenn man sich grade mit Müh und Not an eine Änderung gewöhnt hat, dann kommt die nächste.	K11
313-314	..im Gegenteil die Zusammenarbeit ist meisten recht gut.	K16 öff. Seite
321-323	Also einen Rückmeldung ist ja auch nicht falsch, nur wollen wir da eben mit einbezogen werden. Also sonst hat man den Eindruck, man soll kontrolliert werden. Das wär verbesserungswürdig.	K16 öff. Seite
328-330	Dass man sich gegenseitig vertraut und ich denke, des kommt auch nicht von ungefähr, da braucht man eben so Sachen wie Supervision, dass jemand auch von außen kommt und einen da helfen kann.	K20
346	Da sind die Zuständigkeiten viel klarer, und des braucht eine Organisation.	K18
349-350	...weiß ich nicht, inwieweit des im Ausbildungsplan mit drin ist. Keine Ahnung.	K16 Ausb
355	Jugendamt will gut und billig.	K17 öff. Seite
356-357	Der Trägerverein will stolz auf uns sein, behaupt ich mal so, der will, dass wir gute Arbeit machen.	K10
360-362	Eltern, weiß ich nicht. Die wollen ihr Kind in einer guten, effektiven Stelle haben. Wie weit sie sich Gedanken machen, weiß ich nicht, die wollen hier mit all ihren Schuldgefühlen gut aufgenommen werden.	K8 Elt

Anhang
Einzelfallauswertung HPT7

Bemerkung, Auffälligkeiten:

- Die Mitarbeiterin erläutert deutlich ihre eigenen Vorstellungen über Qualitätsentwicklung.
- Seit dem Bestehen der Einrichtung wird Qualitätsentwicklung ihrer Ansicht nach betrieben.
- Mit „Schaudern“ betrachtet sie die Zertifizierungen mancher Einrichtung (54-56).
- Sie betont die Wichtigkeit von Schulnoten für eine Erfolgsmessung (98ff).
- Es fällt der Befragte schwer, die Aufgabenverteilung für Qualitätsentwicklung zu beschreiben (271).
- Im Interview wurde der Befragten keine explizite Frage nach einem sinnvollem Konzept (K19) gestellt!

Schwerpunkt:

- Die Befragte betont in fast allen Antworten die Veränderungen in der sozialen Landschaft.

Kontext:

- Die seit 1985 als gruppenübergreifender Fachdienst sowie stellvertretende Leitung tätige Dipl. Psychologin beendete ihr Studium 1979.
- Sie wirkte bemüht und sehr freundlich. Ihre Antworten bezogen sich nicht immer präzise auf die Fragen.
- Nach dem Interview zeigte sie Interesse an der Studie und ihren weiteren Verlauf.

HPT 8 Einzelfallauswertung

1.HPT8 . TL

Zeile	Zitat	Kategorie
9-11	Also zur QE finden seit einigen Jahren gezielte Maßnahmen in der Einrichtung statt. Dazu gehören sowohl die interne Fortbildungsveranstaltung zu diesen Themen und natürlich externe Fortbildungen...	K1
18-19	Wir haben kein spezielles Konzept zur QE, mir ham natürlich ein Konzept, des immer wieder überarbeitet wird, des pädagogisch-therapeutische Konzept.	K1
25-29	Also ich hab zwar alles in der Schublade, wenn's gefordert wird, aber bis jetzt ist des so, dass die Vorgaben jeweils so unterschiedlich waren, was da drinnen stehen soll, dass ich mir nicht – ich hab am Anfang, als des mit der QE losging, die Diskussion vor acht Jahren ungefähr, mich natürlich auch sofort hingesezt, des alles entwickelt um des immer wieder in Papierkorb zu schmeißen, weil irgendwas Neues kam.	K3 K11
32-35	halt des Ganze eigentlich nicht besonders sinnvoll in der Form, weil es einfach so zwei Ebenen gibt. Des eine ist die formale Ebene, ich kenn des von anderen Einrichtungen, die ham nen Qualitätsbeauftragten, ein Handbuch, wo alle Abläufe festgeschrieben sind. Des ist für uns schon seit zwanzig Jahren so.	K7 K6
38-39	Die eine formale, kann ich jetzt ein Handbuch hier auf den Tisch legen, oder macht man eigentlich QE. Also es kommt da sehr auf die Definition drauf an.	K7
44-46	Natürlich Personalpflege, Personalentwicklung und natürlich wird des gemeinsam entwickelt, wir haben ne ganz flache Hierarchie hier.	K4
48-50	Und ich bespreche an sich jeweils einmal pro Jahr in nem Einzelgespräch mit jeder Mitarbeiterin über die Möglichkeiten, über die weiteren Perspektiven.	K4
56	Ja, im – bei uns im Prinzip gar nicht.	K5
59-64	Des sind unsere Klienten, die sind oft da, weil sie selber psychisch schwer krank sind, über Zwangsstörungen, depressive Störungen und wie unsere Konzeption, unsere innere Arbeit entwickelt, denk ich, da sind die Eltern nicht einzubeziehen. Was wir machen in Abständen von ein, zwei, drei Jahren mit Fragebogen über die Zufriedenheit der Eltern, über des was sie hier erlebt haben, des ist sehr differenziert...	K5
68-71	...ist ne sehr große Zufriedenheit dadurch, dass die Kolleginnen sehr genau wissen, mit was sie es zu tun haben, inhaltlich und wie sie damit umgehen können, wie in den Fallbesprechungen, wo immer wieder die schwierigen Situationen durchgesprochen werden...	K6
73-76	...einmal die Woche ist Teambesprechung da informiere ich auch immer wieder über aktuellen Stand von dem was außenrum passiert, sowohl Forschung und Wissenschaft,	K4

Anhang
Einzelfallauswertung HPT8

	weil ich da einen ganz guten Zugang hab durch meine FH-tätigkeit als Dozent und natürlich auch eben allgemein sozialpolitisch, der Rahmen.	
84-85	Es hat sich verändert, wir sind sicherlich differenzierter geworden, aber wir waren schon vor zehn Jahren gut.	K6
97-98	...des einzige was sich für mich subjektiv verändert hat, ist ... die Form, wie mans macht hat sich verändert, nicht der Inhalt.	K6
111-112	...positive Erwartungen liegen sicher darin, dass man genauer schriftlich sich festlegt und auch da mit ner Verpflichtung und auch ne bessere Kontrolle.	K7
119-123	Also runterzusteuern, die sagen, ja gut, die Qualität könnt ihr uns schon anbieten, aber die Qualität ist uns zu teuer, die wollen wir gar nicht. Also dass zum Beispiel die Gruppengröße und die zwei Fachkräfte pro Gruppe ist ein Qualitätsmerkmal von einer HPT, und die dann sagen, so qualitätsvoll wollen wir des gar nicht.	K11 K15
126-129	...dadurch, dass – bei uns ist wird des eigentlich nicht so explizit gehandelt wird, sondern eigentlich eher Bestandteil unsere tagtäglichen Arbeit ist weiß ich es nicht. Müssen sie mal die Mitarbeiter selber befragen, ich glaub auch nicht, dass die diesen Begriff so sehr trennen von all dem andern, was sie hier tun.	K8 MA
133-135	Also im tagtäglichen Bewusstsein ist des nicht so. Und ich muss ganz ehrlich sagen, ich hab den Druck, der zeitweilig in anderen Einrichtungen entstanden ist, gar nicht an meine Teamkollegen weiter gegeben.	K8 MA K1
144-145	...ich denke in so kleineren Organisationsformen hängt sehr viel davon ab, ob man gegenseitiges Vertrauen hat.	K10
148-149	...aber die Zusammenarbeit ist regelmäßig, mit den Vorsitzenden, regelmäßige Vorstandssitzungen, bei denen ich natürlich dabei bin.	K10
152	Nein. (QE kein Thema bei Vorstandssitzungen, Anmerkung)	K10
156-158	...da ist nicht zu erwarten, dass von der Seite aus was kommt. Weder was positive, noch innovatives, noch negatives. Des ist vielleicht auch ne Ausnahmesituation durch meine Person, die jetzt seit 24 Jahren in der Einrichtung ist ...	K10
166-169	Bei den Gremien, bei dem Arbeitskreis HPT München, natürlich, da sind diese Vorschuleinrichtungen auch mit dabei, ich bin auch im Sprecherkreis gewählt dort und schade ist natürlich ist es, dass es da natürlich vorwiegend über die 35a Einrichtungen geht. Von daher bin ich immer, hier der ganze Stapel ist ganz aktuell heute....	K11
176	Mit dem Bezirk Oberbayern gibt es seit sechs Jahren keinen Kontakt mehr...	K11
186-189	...des ist so im Moment in der Bearbeitung. Ich rechne nächstes Jahr damit. Und dann werden wir auch natürlich mit dem Bezirk Oberbayern und den entsprechenden Gremien verhandeln und schauen was da raus kommt.	K11

Anhang
Einzelfallauswertung HPT8

191-192	Erst mal Bücher, Publikationen, Fachzeitschriften, Forschungsergebnisse...	K9
194-196	Die zweite Quelle ist natürlich unser Dachverband, von dem wir regelmäßig Informationen bekommen über den aktuellen Stand der Verhandlungen zwischen dem Dachverband und dem Bezirk und auch andere Bezirke.	K9
203-205	Und die dritte Quelle ist eben die Arbeit in Arbeitskreis „Allgemeine Soziale Dienste“, Arbeitskreis für Kindereinrichtungen, sprich, Grundschule, Kindergärten, HPTs, dann gibt's den Arbeitskreis „Heilpädagogische Tagesstätte München“...	K9
211-214	Manche Einrichtungen, grad die Einrichtungen, die bei privat finanzierten Trägern sind, wenn man hört, was die verhandeln, worums bei denen geht und bei anderen. Da wird sehr viel untereinander ausgespielt und des ist sehr interessant.	K17 HPT
222	Unterschiedlich gut. (sind Publikationen zu dem Thema)	K14
250-254	Nur ich sag aus welchen Hintergrund, mach ich des um – möchte ich Qualität erhöhen oder mach ich's aus anderen Steuerungsgründen, ne. Ich kann mich gut an die Anfangsdiskussion erinnern, da können wir jetzt endlich mal loslegen unsere Qualitäten zu beschreiben, zu zeigen, was wir machen und des ging dann ganz schnell dahin, dass des nicht in die Richtung ging.	K7 K15
262-265	Also ich denk schon, dass die öffentliche Seite der Kinder- und Jugendhilfe, also sprich Bezirk und Jugendämter und Landesjugendamt schon die Aufgabe haben, Bedarfe rechtzeitig zu erkennen und rechtzeitig dafür zu sorgen, dass die entsprechenden Hilfen auch vorhanden sind.	K12 öff. Seite
269-272	Also die öffentlichen Träger nehmen jetzt ihre Verantwortung nicht mehr in dem Umfang wahr, also ich hab eher so einen Eindruck, dass immer mehr Bedarfe abgewehrt werden sollen, immer mehr die kostengünstigere Lösung belegt werden soll und nicht die Geeignete.	K16 öff. Seite K17 öff. Seite
280-281	...mein Eindruck ist, dass es zunehmend zum Kontroll- und Steuerungsinstrument der Kostenträger wird.	K11
296-299	Es gibt in Bayern auch die Bestrebung 35a wieder aus dem Katalog des Kinder- und Jugendhilferechts raus zu nehmen, aber des ist die politische Verantwortung. Man hat des Gefühl, ...die seelischen Behinderten, die werden irgendwo hingeschoben.	K16 Aufgab.
304-307	Sie müssen offen sein für alles Neue, für alles sowohl für Veränderung als auch für Bewahrung des Guten, dass sie mitarbeitet, aktiv, dass sie selber Vorschläge entwickelt, wie ihr eigener Arbeitsbereich noch verbessert werden kann.	K20 K4
310-312	Wenn des umgekehrt wäre, ja, wenn jetzt ne Mitarbeiterin da wesentlich kompetenter wäre, würd ich sofort nen Tausch anbieten. Und ich würde in den Gruppendienst gehen.	
314	Des hat natürlich damals überhaupt keine Rolle gespielt.	K13
329-334	Also mit kompetenten Partner mein ich, wenn ich mit dem über QE in ner HPT spreche, dass es nicht darum geht, ob	K15 K16 öff.

Anhang
Einzelfallauswertung HPT8

	38,5 oder 32 Stunden für des gleiche Geld, sondern dass es darum geht, wie können wir die Arbeit von den Klienten im Sinne einer Veränderung noch besser machen. Da sind keine kompetenten Gespräche möglich, aufgrund der Flexibilisierung sollten nicht mehr 8 sondern 10 Kinder in einer Gruppe sein, so ist des. Das ist für mich keine – des hat mit Kosten zu tun, aber nicht mit Qualität.	Seite
337-339	Wirklich partnerschaftlich zusammenarbeiten, so wie es sich der Gesetzgeber auch wünscht, wos keine Unterordnung gibt. Mittlerweile hat man des Gefühl, wer zahlt schafft an. Da kann keine Qualität draus werden.	K16 öff. Seite
342-346	In den nächsten 5 bis 10 Jahren wird sich des etablieren, dass man so zu ner Form findet oder zu ner Definition, die auch vergleichbare Rahmenbedingungen ermöglicht. Das die Qualitätshandbücher angekuckt werden, was ist da überflüssig, was ist die Kernaussage und dass man da auch einheitliche Standards hat, an denen man sich orientieren kann.	
352-253	Es sollte schon bei der Differenzierung bleiben, es wird nie HPTs geben, die alle gleich sind.	
362-363dann fänd ich des schon sinnvoll, dass wenn es so nen Qualitätsverantwortlichen von der Einrichtung festgelegt wird, dass des nicht der Leiter macht...	K18
368-370	Also der Bezirk Oberbayern wünscht sich glaub ich im Moment nur zu überleben, dem geht's selber ums Überleben, die kämpfen ebenso um die finanzielle Ausstattung um die großen Aufgaben zu schultern	K17 öff. Seite
375-377	Und des macht des uns als Träger auch immer schwierig mit denen, weil die sich selber nicht einig sind. Also wir haben viele Verhandlungen, wo wir nicht rausfinden können, was wollen die eigentlich. Die einen, des eine Referat sagt, wir wollen sparen, des andere Referat sagt, wir brauchen mehr.	K16 öff. Seite
379-381	Ich halt des auch nicht immer alles für falsch, die Kommune denkt sicherlich, Kinder- und Jugendhilfe kostet sehr viel Geld. Dass die an der Effektivität interessiert sind, ist ja gut. Nur dann muss ich die Konsequenzen bedenken, was rauskommt.	
391-396	Es geht nicht um des wünschenswerte und pädagogisch machbare sondern um das Notwendige. Es geht um Reduktion der Differenzierung. Des zweite ist denk ich um was es geht ist, ganz wichtiges Prinzip, die Rolle der freien Träger, des Subsidiaritätsprinzip, da hat sich ein Stück weit was verändert. Aber des ist im Moment grad die große Auseinandersetzung, wer bestimmt was, ja.	K17 öff. Seite
403-404	Ich denk des deckt sich zum großen Teil. Die Interessen sind da ja klar und die wissen auf welcher Seite sie stehen. Da gibt's keine Kollisionen.	K17 TR

Bemerkung, Auffälligkeiten:

- „Wir haben kein Konzept von QE“ (18-19).
- Fragebögen an die Eltern werden in Abstand von ein, zwei oder drei Jahren verteilt (62-64)

Anhang
Einzelfallauswertung HPT8

- Seine Antworten sind sehr sozialpolitisch geprägt und stellen die Qualitätsentwicklung in einen größeren Zusammenhang.
- Im Interview wurden keine Fragen zur Kontinuität gestellt (K2) sowie zur Zufriedenheit der Eltern/ Kinder (K6)!

Schwerpunkt:

- Der Befragte setzt den Schwerpunkt auf die sozialpolitischen Veränderungen allgemein, zu denen er ebenso die Forderung nach Qualitätsentwicklung stellt.

Kontext:

- Der Befragte ist seit 1978 Sozialpädagoge und nahm im Jahr 1980 zunächst die Tätigkeit als Gruppenpädagoge auf bis er schließlich 1982 Tagesstättenleiter sowie Geschäftsführer des Trägervereins wurde.
- Er war sehr bemüht und versuchte, konzentriert zu antworten. Zweimal verliert er in seinen Antworten den Faden („Was war jetzt die Frage?“).
- Nach dem Interview zeigte er Interesse an der Studie und ihren weiteren Verlauf.

2. HPT8. MA1

Zeile	Zitat	Kategorie
6-9	Für mich ist des die Überschrift von dem Ganzen, was eigentlich ja schon immer da war. Da gehört für mich dann die Reflexion über die Arbeit dazu und auch die Dokumentation von der Arbeit.	K1 K6
15-16	Und des ist immer im Prozess so was, da kann man nie sagen, des wäre zu Ende. Also für mich ist des immer im Fluss...	K1
19-20	Ja, also da sind wöchentlich die Teambesprechungen von der ganzen Einrichtung und dann eben pro Gruppe Fallbesprechungen im interdisziplinären Team.	K2
27	Ja, klar. Die sind ja dabei in den Teams und unsere Meinung ist ja da gefragt.	K4
29-34	Also so direkt nicht. Klar die Kinder profitieren halt davon, wenn wir eben schauen, was brauchen die jetzt, was wünschen die sich. Die Eltern- ja, bei vielen von den Eltern auch schwierig, aber so eine direkte Elternbefragung, wie finden sie uns oder wie gefällt es ihnen, das gibt's bei uns jetzt nicht. Klar, in Elterngesprächen, das ist ja bei uns auch ganz – ganz wichtig auch, da kommt schon auch oft ne Rückmeldung oder es wird drüber gesprochen, aber so richtig beteiligt eher nicht.	K5
37-41	Also ich glaub des sind, wie schon gesagt, Dinge, die einfach eigentlich schon immer gemacht werden. So einen genauen Zeitpunkt kann man da nicht festmachen. Und ich glaub des ist jetzt eben einfach Mode, dass ist ein Druck von außen, dass des jetzt unter der neuen Überschrift gesehen wird. Und ich denk, dass ganz viel von der Kostenseite abhängt, also von den Einsparungen und des find ich nicht so gut und ganz gefährlich.	K3
47-50	Weil wenn man nen Job schon länger macht muss man halt aufpassen, dass man nicht zu sehr in die ewig gleiche Spur kommt, ja und da ist des schon gut, wenn man solche Möglichkeiten hat, sich immer wieder neu zu überlegen- ja,	K6

Anhang
Einzelfallauswertung HPT8

	dass man halt nicht stecken bleibt, sondern immer wieder neu an die Sache rangeht und sich da weiterentwickelt.	
55-56	Und man weiß, dass wenn man Fragen oder Probleme hat, dass da eben die Zeit und die Möglichkeit is, des auch zu besprechen.	K6
58-59	Ja, ich denk, man setzt sich die Ziele schon viel bewusster, wenn man vorher auch überlegt hat, was ist möglich und was nicht.	K6
62	Ich denk schon, dass des den anderen ähnlich geht wie mir.	K6 MA
65-67	Dass halt die Kinder schon profitieren, wenn wir da mehr auf sie eingehen können und auch ja ganz individuell arbeiten. Und bei der Elternarbeit ist des ja genauso.	K6 K/E
70-71	Ja, ich finds halt immer schlecht, wenn QE, und des passiert ja eigentlich auch so im Moment, unter Kostengesichtspunkten gesehen wird.	K7 K15
74-75	...aber nur zu sagen, ja, wo können wir unter dem Namen QE noch was streichen, also für weniger Geld die bessere Qualität – des find ich nicht gut.	K7
78	Ich glaub, wir sind uns da recht ähnlich in der Meinung.	K8 TL
86-88	Ja, die Eltern würden des denk ich nicht so formulieren. Die wissen schon was sie wollen, nämlich dass ihr Kind gut untergebracht ist und versorgt ist und dass sie eben auch gut behandelt werden sozusagen.	K8 E/K
91-93	Also ganz wichtig sind die Teambesprechungen, wo unser Leiter uns über die neuesten Entwicklungen zu dem Thema informiert und dann ganz viel über den persönlichen Kontakt.	K9 K4
102-105	...ja also des liegt so ein bisschen außerhalb meines Wirkungskreises. Aber ich glaub jetzt nicht, dass der Träger da diesbezüglich soviel Ansprüche oder Erwartungen hat. Also ich denk, da ist unser Leiter ja sehr wichtig, und so direkt weiß ich da nicht mehr.	K10
109	Ja, muss ich ehrlich sagen, dass ich des nicht so genau weiß.	K11
113-114	Also dass die öffentliche Seite eben kucken will, wo noch Einsparmöglichkeiten... zu finden sind.	K11
117-119	So genau weiß ich des nicht, aber ich glaub schon ne wichtige. Eben unter dem Gesichtspunkt von den Einsparungen. Dass da manche Einrichtungen schon Probleme kriegen mit der Finanzierung, wenn sie nix vorzulegen haben.	K11
128-131	...die öffentliche Seite schiebt da schon an, von da ging des ja auch viel aus. Aber sonst, weiß ich nicht. Is für mich auch so schwer zu durchblicken, weil ja schon die ganze Diskussion so diffus geworden ist. Also irgendwie hat man ja keine Chance mehr, des auch zu durchblicken.	K12
133-136	...ja da hats ja da grad angefangen so wichtig zu werden und eigentlich war es auch in jeder Vorlesung auch so ein bisschen Thema. Also wir hatten auch Dozenten aus der Praxis und die haben des Thema schon immer wieder behandelt und diskutiert und drauf hingewiesen.	K13
139-140	...aber ich muss ehrlich sagen, , dass ich mich damit zu wenig befasse. Da muss ich mich echt an der eigenen Nase packen.	K14

Anhang
Einzelfallauswertung HPT8

145-146	Also ich find, dass dringend dieser Kostenaspekt, des kommt einfach immer wieder, in den Hintergrund rücken müsste und nicht alles dadurch bestimmt wird. Und dass die Praxis mehr gehört wird. Dass man mehr respektiert was die machen und auch einfach ernst nimmt, wenn was beschlossen oder verändert werden soll.	K16 öff. Seite
152-157	...da fehlt, dass man die Praxis mehr ernst nimmt, find ich. Und dann braucht es auch Motivation, und dass man sich auch theoretisch informiert, da muss ich mich echt an der eigenen Nase packen, dass man eben mal auch sich Zeit nimmt und die Bereitschaft ja auch da ist, mal was zu lesen oder so. Und ich denk der soziale Bereich gehört eben so ernst genommen und respektiert, dass man ihm eben auch die Mittel so ausreichend zur Verfügung stellt, dass man da gut arbeiten kann	K16 öff. Seite K20
159-160	...ich denk eine flache Hierarchie ist wichtig und auch so eine Möglichkeit eben, sich auszutauschen und zu reflektieren ja.	K18
163-167	...also ich glaub, dass des eben ganz viel Leitungsaufgabe ist mit der Zusammenarbeit. Hilfreich wär sicherlich ein fester Ansprechpartner von der öffentlichen Seite her, dass man eben sagt, dass man weiß, was Sache ist und so. Des is ja eh schon alles sehr verwirrend und so und wenn man dann wüsste, dass da jemand fest einem auch weiterhelfen könnte...	K11 K16 öff. Seite
170-173	Der Träger will sicher uns soweit vertrauen ...können, dass wir hier gute Arbeit leisten. Viel mehr, ja, glaub ich nicht, dass die sich da erwarten, oder dass die da bestimmte Wünsche hätten, wie wir jetzt Qualitätsentwicklung machen sollen. Die öffentliche Seite, also bei uns ja der Bezirk, will billige und gute Qualität glaub ich, ja, kann man schon so sagen.	K17 TR K17 öff. Seite K10
178-181	Ich denk schon, dass man des den Einrichtungen vor allem überlassen sollte, wie die da mit der Thematik umgehen also wie die halt ihre Qualität der Arbeit voranbringen wollen und auch überprüfen wollen. Aber ob da sonst noch wer was übernehmen müsste, kann ich kaum einschätzen.	K16 Aufgab
184-185	...ich denk schon, dass des so ganz gut ist. ...also ich hab mich ganz gut vorbereitet gefühlt, weil des wirklich ganz oft auch Thema war	K13 K16 Ausb

Bemerkung, Auffälligkeiten:

- Die Mitarbeiterin nennt im Gegensatz zum TL nicht die Elternbefragungen (31-32).
- Sie beschreibt ihre Abwehr gegenüber QE (19-20) aufgrund des Motivs der Kosteneinsparungen.
- Finanzielle Mittel fordert sie nicht für QE sondern für den gesamten Sozialbereich.

Schwerpunkt:

- Die Mitarbeiterin setzt im Gesprächsverlauf keinen Schwerpunkt.

Kontext:

- Die Sozialpädagogin (seit 1999) nahm 2001 die Tätigkeit als Gruppenpädagogin in der Einrichtung auf.
- Das Gespräch fand in einer ruhigen Atmosphäre und ohne Störungen statt.
- Sie war sehr bemüht und interessiert sowie freundlich und offen.
- Die Antworten waren knapp und enthielten nur selten tiefergehende Antworten.
- Nach dem Interview zeigte sie Interesse an der Studie und ihren weiteren Verlauf.

Anhang
Einzelfallauswertung HPT8

3. HPT8. MA2

Zeile	Zitat	Kategorie
16-18	...im Vergleich zu dem was politisch gefordert wird, wo zum Beispiel auch irgendwelche Kontrollmechanismen dahinter stecken, des ist ja auch wichtig, zu schauen, was wird gefordert, ist des sinnvoll umzusetzen ...	K11
27-28	...dass wir ständig überprüfen, zum Beispiel des Verhältnis grad durch die Neuaufnahmen zum Beispiel, da wird schon geschaut, wie kann man effizient weiterarbeiten...	
36-37	...also der regelmäßige Austausch eben, durch den Abgleich mit den fachlichen Standards...	K1
46-47	Also man kann sich da halt individuell anpassen, an die Bedürfnisse.	
53-54	Da haben wir viele Möglichkeiten, des ganz genau auf die Defizite der Kinder abzustellen.	K1
60	Also einmal in der Woche ist Teamsitzung...	K2
64-68	...dieses Team und die Fallbesprechungen, jede Woche einmal, 90 Minuten, wo ich mit den fachübergreifenden und den Einzelförderungen eben, mit der Psychologin, dem Chef, der Heilpädagogin Gelegenheit hab mich da auszutauschen. Wo ich einfach noch mal den Bedarf, den ich jetzt beobachtet hab, noch mal weitergeben kann.	K1
76-78	...denk ich mal, also seit ich da bin, weiß ich das des Thema ist. Wobei des nicht immer also permanent da ist, also dass ich jetzt jede Woche des Gefühl hab, jetzt wird über, jetzt sprechen wir genau über QE und Festhalten von Qualität.	K1
87-88	Zum einen gibt's natürlich den totalen Druck durch die Öffentlichkeit, durch diese ganzen finanziellen Diskussionen...	K3
95-97	...oftmals sinds Dinge, die irgendwann nicht mehr passen und ich komm nicht drauf. Und ich merk einfach, des ist ökonomischer mit meiner Kraft umzugehen, wenn ich des einfach immer wieder überprüfen kann.	K6
114	Für mich ja. Man setzt die eigenen Kräfte besser ein.	K6
116-117	Man kennt sie besser, die Ziele und setzt sie sich realistischer, bewusster irgendwie.	K6
128-129	Des kann ich gar nicht sagen, wie des in den anderen Gruppen gehandhabt wird.	K6 MA
154-156	Und ich glaub des wird schön geschätzt von den Eltern. Weil sie einfach ein Vertrauensverhältnis aufbauen können. Also...die sind auch zufrieden...	K6 E/K
159	Also es gibt auch Fälle, da geht des nicht, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen.	K6 E/K
163-165	...also so wie bei uns, ich erlebe des als für mich als bereichernd, dass ich mit jedem reflektieren kann und von jedem Unterstützung haben kann, wenn ich des brauche...	K7
170-173	Was mich allerdings schon, was für mich schwierig ist, dass des ein Standard ist hier in der HPT, was bringt unsere Qualität tatsächlich weiter in der Arbeit mit den Kindern, mit den Eltern, wenn das kollidiert...mit der öffentlichen Diskussion.	K15 K7

Anhang
Einzelfallauswertung HPT8

	In punkto, wie gesagt, Finanzierung und Kontingentierungen und so weiter. Also dann ist es schwierig.	
192-193	Ich denke, dass das einfach, das wird ne Diskussion, die uns alle beschäftigt, denk ich, dass das auch ein Thema vom Chef und von der Leitung ist.	K8 TL
197-198	Aber ich glaube nicht, dass sie das also so was bezeichnen würden oder dass ihnen das so bewusst wird. Oder dass sie damit zu tun haben.	K5
202-203	Also hier in der Einrichtung werden wir zum einen über News im Team informiert. ... dann über den Leiter eben, dann...	K9 K4
211-212	Das kann ich so nicht sagen. Nur ich denke mir, größere Unzufriedenheiten wüssten wir.	K10
225-226	...ich kann leider nicht da irgendwelche Informationen da ihnen geben, wie das ... genau läuft.	K11
233-236	...diese Kategorien, die aufgestellt werden, dass man einfach die Einrichtungen vergleichen kann und insgesamt die ganze Branche besser beleuchten kann um überhaupt die, das Entgelt so zu drücken würd ich mal sagen. So ein Konkurrenzkampf da anzufeuern...	K11
240-242	Gut, ich bin da auch nicht an erster Stelle, so. Bin da auch nicht so drin, ja, aber was ich so erlebt habe und immer wieder so Rückmeldungen bekommt, den Verdacht hab ich.	K11
252	Ich weiß es nicht, da kann ich keine Antwort geben.	K12
258	Ja, es war eigentlich immer Thema würd ich sagen.	K13
267-268	Ehrlich gesagt ich nutze es nicht, weil ich merke, dass da so ne Schlacht ausgetragen wird, wo ganz viel Unwahrheit auch dahinter ist.	K14
271-273	...es ist modern, so ne Welle und das wird in jedem Bereich öffentlich wird dadurch überflutet und ich mag's eigentlich, ich glaub, dass ich für meinen Bereich weiß, was es für mich bedeutet und ich blend es aus.	K14
280-282	Also ich wünsche mir zum einen, dass für den Sozialbereich erstens Mal genügend finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden, dass zum einen die Bedarfe wirklich treffsicher und gut festgestellt werden können...	K20 K16 öff. Seite
285	Und deswegen wird schon der Bedarf verschleiert.	K16 öff. Seite
288-292	Ich denke, die Leute, die dort arbeiten müssen ne gute Möglichkeit haben, sich durch Fortbildungen und durch ne optimale zum Beispiel auch Ausstattung der Räume und, und des Materials braucht, oder das was ich selber auch an Auszeit brauche oder je nachdem, dass ich meine Arbeitskraft gut genug zu erhalten kann um dort arbeiten zu können.	K20
298-299	...ein guter Austausch, ein tragfähiges Netzwerk macht natürlich ...diese Arbeit ...effizienter...	
301	Ich kann das nicht so beantworten.	K16 TR
304	Also da wünsch ich mir zum Beispiel einen adäquaten Ansprechpartner...	K16 öff. Seite
317-318	Da wünsch ich mir einfach, dass man uns zum Beispiel auch kompetent sieht, dass man das akzeptiert, die Kompetenz.	K16 öff. Seite
321-326	Und ich denke mir, dass die Struktur oder die Hierarchie, die	K18

Anhang
Einzelfallauswertung HPT8

	wir haben, nämlich ne sehr flache, auch dazu beiträgt, dass ich nicht erst überlegen muss ja, geh ich jetzt zum Chef, dahin oder dahin, wer könnts wissen. Wie auch immer, also der direkte Kontakt ist wichtig. Und auch die Möglichkeit dafür, des ist auch wichtig, dass man sich über die Einzelfälle auch immer schnell austauschen kann.	
330-332	...ich denke mir, dass die sich unter Optimierung vorstellen, dass man möglichst viele Kinder mit möglichst wenig Aufwand mit möglichst wenig Menschen zum Optimum fördert...	K17 öff. Seite
342	Weiß ich nicht, keine Ahnung, was der Träger sich da wünschen würde.	K17 TR
345	Kann ich nur ganz schwer einschätzen, ich hab da weniger Kontakt.	K17 HPT
349-351	Also mir hat des gereicht und ich glaube, dass des auch ausreichend ist Mir fällt da nix ein, wie mans optimieren könnte.	K16 Ausb.
353-354	Also ich denk, ich war genügend da drauf vorbereitet.	K13
360-363	...ist für mich einfach dieser Respekt wichtig, und des vergisst man so oft. Also da müsste man ne Vorlesung machen, Ethik, oder wies auch heißen sollte, aber des wird vernachlässigt. Und dieser ganze Druck durch die Sparmaßnahmen, wie hat Hilfe auszusehen, des kommt letztendlich zu kurz...	K16 Ausb

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- Das Gespräch ist von zahlreichen Pausen und notwendigem Nachfragen gekennzeichnet.
- Die Mitarbeiterin beantwortet die Fragen oft nicht konkret und schwenkt auf andere Themengebiete.
- Ihre Aussagen beziehen sich meist nicht konkret auf Qualitätsentwicklung sondern allgemein auf die Arbeitsbedingungen im Sozialbereich.

Schwerpunkt:

- Im Interviewverlauf kann man keinen Schwerpunkt erkennen.

Kontext:

- Die Gruppenpädagogin in er Einrichtung (seit 1997) haben neben ihrer Ausbildung zur Erzieherin ebenso ein Studium der Sozialpädagogik 1999 abgeschlossen.
- Sie war sehr freundlich und bemüht, jedoch war es oft notwendig, ihre Antworten durch Nachfragen auf das Themengebiet einzuschränken.
- Nach dem Interview zeigte sie Interesse an der Studie und ihren weiteren Verlauf.

Anhang
Einzelfallauswertung HPT 9

HPT 9 Einzelfallauswertung

1. HPT 9. TR

Zeile	Zitat	Kategorie
9-11	In der HPT jetzt ham die ein Qualitätshandbuch entwickelt und zwar ging des los ich glaub so um 2000 und ham des fertig gestellt 2003, denk ich mal. Und sind ja eben ständig auch dabei des zu aktualisieren und des zu überprüfen.	K1
13-14	...also man muss schon sagen, des ist von außen herangetragen wurde, ja, also politisch, ja, war des ja in aller Munde.	K3
18-20	Des ist ja überarbeitet worden, sind dann auch eingefordert worden nach diesem Rahmenvertrag nach KJHG. Und da war eben auch wesentlich diese Forderung QE.	K3
27-28	...ja hab ich mich entschlossen dazu, dass einrichtungsbezogene QE gemacht wird. Also ich, in Absprache auch mit den Leitungen.	K10
30-34	Da gibt's ja Qualitätsmanagementvorgehensweisen, jeder bietet was anderes an. Also es ist eh irrsinnig schwierig, sich da in diesem Dschungel zurechtzufinden. Es war halt aufwendig und auch als Träger oder als Geschäftsführerin hat man natürlich immer wieder die Frage gestellt, bei dem ganzen tagtäglichen Geschäften, die man zu erledigen hat, ob sich dieser Aufwand rentiert bis hin in welchem Verhältnis der Aufwand zum Ergebnis steht.	K6
39-43	...ich hab ja so, so ein Gremium der Leitungskräfte und Dienstbesprechungen, die ich regelmäßig durchführ mit den Leitungen der verschiedenen Einrichtungen, also zuerst wird des auf der Ebene geklärt. Des war ja auch erstmal so ein bisschen Motivation notwendig, die Leitungen davon zu überzeugen, dass des Sinn macht, wofür, weshalb und so weiter.	K10 K12 TR
46-49	Wobei ich für jede Einrichtung so ne ganz einheitliche oder sagen wir mal eine allgemeine Anweisung oder Stellungnahme entwickelt hab, woraus hervorgeht, warum ich oder die Geschäftsführung, des für sinnvoll und wichtig erachte.	K10
53-55	Was mir wichtig war, dass des eben so ne, so ne Beziehung ...also die einen machens systemorientiert, die anderen gehen so vor.	K10
69-72	Da gibt es einen Ehemann einer Mitarbeiterin, der QM gemacht hat, beruflich, und der uns dann hier Informationen gegeben hat und eben auch gesagt hat, dass diese DIN Normen anwendbar auch auf soziale Einrichtungen.	K1
76-77	...hier speziell hier in der HPT, so wie ich des mitgekriegt hab, überhaupt nicht.	K5
80-82	Da war einerseits so ne zusätzliche Belastung spürbar natürlich. Was aber jetzt denk ich auch sehr leitungsbezogen ist. Ja, manche bewältigen des besser, manchen kommen da mehr in Schleudern.	K6 K6 MA

Anhang
Einzelfallauswertung HPT 9

84-85	Da bin ich ja nicht mehr involviert, also diese Motivation herzustellen.	
87-89	Und dafür gibt es eben nicht mehr Zeit, ja, nicht mehr Vergütung, sondern des wird ja alles innerhalb des vorhandenen Rahmens abgewickelt. Des ist des Problem denk ich mir.	
91	Ja, mehr Transparenz natürlich...	K6
93-98	...und die Chance war ja auch immer dann, diese Prozesse wieder zu überdenken und sogar Festlegungen neu zu treffen oder eben die Festlegungen für die Zukunft, Veränderungen für die Zukunft vorzunehmen....Ja für mich ist strukturiertes, klares Arbeit eh ganz, ganz wichtig. Insofern hab ich des immer sehr positiv erlebt.	K7 K6
100-104	...ja, gut, jetzt wenn neue Mitarbeiter kommen, dann haben wir bereits so einen Leitfaden und des ist alles wunderbar in verschiedenen Kapiteln geordnet beziehungsweise es gibt in den Teams nicht mehr diese Diskussion, die von Adam und Eva anfangen, sondern man hat eben verbindliche Aussagen, wo man einfach auch nur sagen kann, jetzt lest des da durch und aus basta.	K6
107-112	Und von den Mitarbeitern her gesehen, die hatten ja die Chance jeden Durchlauf auch zu kommentieren, zu verbessern und so weiter ... ihre Gedanken da auch noch mal zu formulieren. Also da würde jetzt meiner Meinung nach, weil ich des grad mit ihnen so berede, sicherlich auch noch mal eine Feedbackrunde ganz, ganz gut sein. Also wie die- konkret hab ich des so erlebt, dass die Mitarbeiter nicht genügend motiviert worden sind.	K4
114-116	Ich weiß es nicht, warum es nicht gelungen ist. Ich muss ihnen auch sagen, dass ich mich da auch nicht so besonders drum gekümmert habe.	
120-124	...des hat mich fast schon amüsiert, dass eine eingeschlafen ist während der Sitzung und dass ich ...es war aber auch ein sehr heißer Nachmittag, muss man sagen. Die, die, der Eindruck war der, na, ja, jetzt lehn ma uns mal gemütlich zurück, dösen mal ein Stündchen, die Geschäftsführerin ist jetzt da und der QM-Beauftragte klar, die verfolgen des mit Interesse und der Leiter.	K4
131-133	Kurzum, insofern ist dieses QM wird schon weiter getrieben, weil man ja auch einen immer noch Zuständigen haben und des wird ja auch weiterentwickelt diese ganzen Abläufe.	K1
137-139die Mitarbeiter werden froh sein, dass sie jetzt nicht, nicht fortwährend mit dieser Thematik sich befassen müssen, dass sie aber auf der anderen Seite Ergebnisse da sind. So schätz ich die jetzt ein ohne gefragt zu haben.	K4
142-143	Weil sie sich letztendlich nicht damit befasst haben, nicht ausreichend.	K4
147-149	...des ist unterschiedlich. Also welche Erwartungen. Ich denk mal, dass die ganz wenig gehabt haben. Sondern eher so, ih, ist des nervig. Ja, also wirklich.	K8 MA
158	Ja, indirekt oder direkt profitieren die Eltern und Kinder natürlich....	K5

Anhang
Einzelfallauswertung HPT 9

168-169	Ja meine Erwartungen waren schon die, dass man eben Prozesse und in der Struktur der Einrichtung auch eine Verbesserung passiert.	K7
179-183	Es wurde so gesteuert, dass eben diese Dokumentationen über mich geleitet, also einerseits sind die hier besprochen worden und dann an die Mitarbeiter und an mich weitergeleitet worden. Dann hab ich meine – ich habs so gemacht und ich nehme mal an auch die Mitarbeiter – hab dann meine Kommentare dazu abgegeben oder vielleicht auch mal Korrektur, oder meine Sichtweise und die sind dann eingearbeitet worden.	K10
190-192	Wenn Dokumente verändert werden oder wenn irgendwelche Neuerungen festgehalten werden, Veränderungen. Dann bekomm ich auch die entsprechende Dokumentation.	K10
195	...dass mehr Leistung für weniger Geld im Mittelpunkt stehen.	K11
199-202	...hab nicht mit allen Jugendämtern Kontakt, des spielt sich auf Leitungsebene statt. Und die haben des sehr wohlwollend zur Kenntnis genommen, dass es da jetzt diese QE da gibt. ...waren aber jetzt nicht involviert, nicht in dem Sinne, dass man jetzt zum Beispiel Arbeitsabläufe mit denen da noch mal hätte analysiert.	K11
207-209	...des handhabt ja auch jede Kommission verschieden. Ich habs immer mit ganz unterschiedlichen Herangehensweisen zu tun. Also nicht vollkommen, aber jeder legt seine Schwerpunkte wo anders.	K11
224-225	Da gibt es ja auch keine einheitlichen Dokumente, nach denen man da ... verfahren muss.	K11
239-241	Also des ist jetzt momentan Privileg, was wir da auch haben. Also ich hab natürlich von andern durchaus gehört, dass da Personal und Qualität reduziert wird.	K17 HPT
246-247	Die Hauptverantwortung seh ich bei mir. Also ehrlich gestanden, Jugendamt, Kommission werden die fürs QM-Handbuch erstmal gar nicht gebraucht.	K12
252-255	...also die haben noch überhaupt nicht danach gekräht. Also da kommen wir sozusagen und bieten des denen an. Und des liegt eben auch daran, dass wir unsere Betriebserlaubnis, die ist da, und alles andere, des ist zwar auch alles erstellt, aber es ist noch nicht abgefordert worden in dem Sinne.	K11
256	...weil wir eben unter dieses BSHG fallen und da...	
257-260	Und der ASD, der ja auch die Kinder hier jetzt überweist, der ist auch informiert über diese ganzen Angelegenheiten, aber, aber ist sicherlich mehr an der Konzeption interessiert, als an der an der Tatsache, dass wir hier QM durchgeführt haben. Des ist mein Eindruck.	K11
269	...hab aber nie eine Fortbildung jetzt so ne klassische Fortbildung da besucht.	K14
275-282	...und dass mir eigentlich dieses System hier, wies hier aufgebaut ist, persönlich am meisten liegt, weil es hier - des ist halt nun mal strukturiert und, und sehr- und des Ziel erkennbar ist. Und weil... des gut in der Dokumentation ist. Die andern erleb ich eher chaotisch. Also, da ist mit der, also die Klarheit	

Anhang
Einzelfallauswertung HPT 9

	schon lieber. Auf der andern Seite sind da die Mitarbeiter viel mehr motiviert, zwar auch mit Widerwillen und Stöhnen und so, aber letztendlich werden da die Prozesse gemeinsam erarbeitet. Da sind die Mitarbeiter mehr im Vordergrund, den Unterschied merk ich schon.	
285-289	Also Zeitrahmen mein ich jetzt wirklich, dass des nicht in der Arbeitszeit noch mit reingepackt werden muss sondern zusätzlich und dann zusätzlich vergütet. Des würde dem Ganzen auch dieses ja diese Angestrengtheit und dieses diese Abwehrhaltung, die man dann ja auch oft erfährt, nehmen.	K20
295-297	...dass mehr strukturiert wird, dass Absprachen einfach klarer eingehalten werden, dass mehr Zeit auch zur Verfügung gestellt wird.	K16 öff. Seite
302	Und Informationsfluss...	K16 öff. Seite
307	...des ist auch oft chaotisch organisiert.	K11
311-314	...ich mein in München jetzt zum Beispiel gibt's immer wieder Gremien, aber des ist unglaublich, was für eine Anzahl an Gremien, wo nix gebündelt wird. Da läuft dann wieder alles auseinander. Also, Bedarfsplanung...auch für diese HPT ist nix Verbindliches.	K16 öff. Seite K11
329-330	Ja ich denke, des muss auf Trägerebene passieren, damit man eben, ja, anhand des Leitbildes, schon mal denk ich ganz wichtig...	
344-348	Und des war für mich auch ganz wichtig, die Autonomie der Einrichtungen, also von daher die Organisation ist sehr darauf ausgerichtet, dass die autonom arbeiten können, dass sie über alles informiert werden, auch über finanzielle Dinge. Also da wird absolute Transparenz und dass also von der Organisation her klar ist, klar wofür jeder zuständig ist.	K18
358-359	Also für mich wäre jetzt schon selbstverständlich, dass des eben an den Hochschulen so angesiedelt ist, wobei ich ehrlich sagen muss, des entzieht sich jetzt meiner Kenntnis.	K16 Ausb.
362-364	...und dass des auch wenn möglich auch im Praktikum...ein wesentliches Thema ist und dann ist des nämlich sehr, sehr hilfreich, natürlich.	K16 Ausb.

Bemerkung, Auffälligkeiten:

- Das Motiv der gesetzlichen Anforderung beschreibt die Befragte nur unklar (13-23).
- Um die Einrichtungen über die Notwendigkeit von QM zu überzeugen, hat die TR ein Schreiben dazu verschickt (46-49).
- Die Wahl des Konzeptes fiel auf die DIN, weil ein Mann einer Mitarbeiterin das beruflich gemacht hat (69-72).
- Sie stellt fest, dass es über die Erwartungen der Mitarbeiterinnen nochmals eine Feedbackrunde braucht.
- Die MitarbeiterInnen sind nicht genügend motiviert worden und sie habe sich nicht darum gekümmert. Sie beschreibt, wie in einer Sitzung eine Mitarbeiterin eingeschlafen sei (112ff).
- Im Interview wurden keine konkreten Fragen zu den Wünschen der anderen, der Gewährleistung der Kontinuität sowie möglichen Informationsquellen gestellt!!

Schwerpunkt:

- Im Interviewverlauf wurde kein Schwerpunkt erkennbar.

Anhang
Einzelfallauswertung HPT 9

Kontext:

- Die Befragte ist seit 1997 Sozialpädagogin und seit 1978 in dieser HPT tätig. Zunächst war sie Gruppenpädagogin, ab 1985 Leitung der Einrichtung und 1997 wurde sie Geschäftsführerin des Trägersvereins.
- Im Interview war sie konzentriert und freundlich.
- Nach dem Interview zeigte sie Interesse an der Studie und ihren weiteren Verlauf.
- Sie möchte vor dem Interview eine schriftliche Schweigepflichtserklärung.

2. HPT 9. TL

Zeile	Zitat	Kategorie
12-16	Insofern ist des was, was ich selber als sehr schleichend empfinde und was sonst der Stand einfach ist, ist, dass von den Kollegen widerwillig festgestellt wurde, dass hier QM eingeführt wird und ich denk auch die Einschätzung im allgemeinen ist, Papier ist geduldig, des pack ma in den Ordner, dann hamma auch QM und ansonsten interessiert uns des eigentlich eher weniger.	K1 K8 MA K4
19-22	...dass eben die Geschäftsführung für die gesamten Einrichtungen des Trägers vorgeschlagen hat, man hat den Auftrag an die Leitungen weitergegeben. Und ich könnte mir vorstellen, dass da schon wenig diskutiert worden ist oder wenig Bereitschaft zur Umsetzung erzeugt worden ist.	K3 K4 K10
27-30	Also es wird immer gern unterstellt, wir müssen QM machen, weil's jeder macht...und schlussendlich läuft's bei uns nicht auf ne Zertifizierung raus. Es wird einfach QM gemacht. ...ohne jetzt irgendwie ein ganz bestimmtes Ziel damit zu verfolgen.	K3
30-32	...dass QM eigentlich eingeführt wird...,dass man neuen Mitarbeitern leichter ne Orientierung verschaffen kann	K3
34-35	Da muss ich passen. Also könnt ich kaum beschreiben. Fehlen mir die Worte. Na, ja. Es gibt ein QM-Handbuch mit ganz vielen Lücken...	K1
37-39	Und eben auch der Kollege, der jetzt QM weiter mit begleitet, ist nicht aus dem Fachbereich Soziale Arbeit. Der ist hier auf 400 Euro eingestellt und der versucht jetzt eben, des QM für uns hier zu machen.	K1
42	Ich würd eher sagen, dass es still liegt.	K1
45-48	Und ich muss ehrlich sagen, bei mir hat des einfach noch nicht gereicht. Ich muss mich erst mal mit den anderen Sachen beschäftigen und da rein kommen, als da schon größere Projekte anzufangen. Bin da auch nicht so wahnsinnig informiert.	
50-51	Im Moment nicht. Was dann auch wieder zu einer erhöhten Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern führt, ja, weil des einfach ein Dauerbrenner ist.	K2 K6 MA
53-59	Im Augenblick überhaupt nicht. Ich weiß nicht, wie sie früher beteiligt waren, aber im Augenblick überhaupt nicht. Und ich weiß, dass seitdem ich hier bin, also als ich noch in der Gruppe war, dass Mitarbeiter nicht involviert war. Des einzige, wo man eben beteiligt ist, als neuer Mitarbeiter muss man eben unterschreiben, dass man des QM-Handbuch auswendig gelernt hat. Und ansonsten also wenn's noch mal ne neue	K4

Anhang
Einzelfallauswertung HPT 9

	Verfahrensanweisung gibt, dann wird des im Grunde genommen den Mitarbeitern mitgeteilt, also die gibt's jetzt, ist da abgelegt, und des wars dann.	
73	Überhaupt nicht. ...Also zumindestens nicht seit ich hier bin.	K5
76-78	Also für mich selber ist des jetzt so, dass des mir an den Stellen eben die, die gemacht sind durchaus auch Orientierung gibt. Und weiter, im Grunde genommen, hats erstmal keine.	K6 K6 MA
87-89	...also da denk ich ist für mich ein Mangel da, oder etwas wo ich sag, des ist verbesserungsfähig auf jeden Fall und da sind wir jetzt grade dran im Team zu schauen, wie wir des haben wollen, wies auch leistbar ist...	K1
92-95	Aber des ist, des ist jetzt nicht irgendwie eingeführt als QM-Geschichte und ich denk, dass des auch hier speziell hier in der Einrichtung, vielleicht auch woanders, aber vor allem hier, ist es besser, des nicht als QM zu betiteln, weil sonst sehr schnell Widerstand eben da ist.	K1
99-103	...aber was ich aus der Mitarbeiterschaft weiß, dass die es eigentlich mehr als ne...Erschwerung der Arbeit im Grunde genommen wahrgenommen wird. Also des ist, ja die Mitarbeiter würden eigentlich viel lieber mehr am Kind arbeiten, als irgendwelche Formulare auszufüllen und es wird nicht jedes Formular als hilfreich empfunden sondern als, muss des denn sein, es ging doch auch anders.	K6 MA K6
106-108	...dass wir schauen müssen, wie Eltern mehr einbezogen werden, da müssen ja auch Widerstände abgebaut werden, dass man Widerstände abbauen kann. Des ist im Moment auch so, dass da total Widerstand da ist.	K6 E/K
113	...also am Anfang hat mich des überhaupt nicht interessiert.	K7
122-125	Und wenn sich zum Schluss rausstellt, es wär eigentlich toll, ist aber nicht leistbar, dann muss man sich entweder überlegen, wie können wir es leistbar machen oder man muss sich überlegen, wo muss ich abspecken, oder muss ich des ganz lassen.	
199-120	Also eigentlich steh ich dem schon positiv gegenüber, die Widerstände so verstehe ich eigentlich nicht.	K7
126-127	Und ob ich des QM nenn oder nicht, spielt für mich keine Rolle. Und hier ist es eben leichter, es nicht QM zu nennen...	K1
131-132	...wir haben Treffen eben mit dem QM-Beauftragten sozusagen in regelmäßigen Abständen, vierwöchentlich, setzen wir uns zusammen...	K9
139-142	Also es gibt keinen Austausch und der Träger an sich ist irgendwie auch beim QM-Prozess nicht involviert, was ab und zu ist, wenn dann wieder ein Teil fertig gestellt ist, dann wird des zur Information an die Geschäftsführung weitergeleitet.	K10
144-146	Wenn keine Rückmeldung kommt, dann ist des ok, wie so ein Nicken, und wenn ne Rückmeldung kommt, was ich jetzt noch nicht erlebt hab, seit ich da bin, da müsste man eben schauen, wie man des dann noch integrieren kann.	
148-151	Also und dadurch, dass sie mir so völlig unklar sind, würd ich auch eher in die Richtung gehen, man macht halt QM, weil's jeder macht. Also mir ist kein besonderes Interesse ersichtlich, ich könnt des nicht beantworten...	K10

Anhang
Einzelfallauswertung HPT 9

154	Nein, da findet auch kein Austausch statt. Nicht, dass ich wüsste.	K11
162-163	Des weiß ich nicht. Wobei ich da ehrlicher Weise sagen muss, ich wüsste gar nicht, wem ich des mitteilen sollte.	K11
168-169	Also ich denk QM eher weniger, weil man die Leistungsbeschreibung eben – die spielt die Rolle.	K11
171	Also ich weiß es nicht. Ich hab noch nie eine Verhandlung geführt...	K11
181-182	Also Eltern und Kinder überhaupt gar keine, also die werden auch nicht weiter informiert, welche Standards hier sind.	K5 K12 E/K
184	Dann ist des so, bei den Mitarbeitern gibt's auch keine Funktionen.	K12
186-187	...des andere, was ich mir denke, zum Schluss mündet des in QM, da sind die von Anfang an sehr wohl involviert und maßgeblich.	K4
191-193	Also die Endverantwortung würde ich tragen oder trage ich. ...im Moment ist es so, dass eben der Hauptverantwortlich, dass es überhaupt weitergeht, ist der QM-Beauftragte und eben ich und der Leiter vom Hort.	K2 K12
195-197	Des Jugendamt übernimmt auch überhaupt gar keine, also die werden von sich auch nicht tätig und wir von uns aus nicht. Und ja der Träger, wie ich vorher beschrieben hab, der nimmt zur Kenntnis. Mehr nicht.	K12
199	Also eigentlich überhaupt nicht.	K13
203-204	...ich kann mich nur an eines erinnern. Also da ging wenig von der Hochschule aus, des schon.	K13
207-209	Also beurteilen würd ich es überhaupt nicht, weil ich kein Buch gelesen hab. Schlichtweg. Ist was, was für mich aber durchaus schon auf, auf der Liste steht, womit ich mich befassen möchte. Gut. Aber eben zu gegebener Zeit.	K14
212	Ich denk erst mal an die Mitarbeiter.	K20
214-216	...Auseinandersetzungsbereitschaft und des ist egal was, also nicht einfach nur Widerstand und blocken sondern sich mit dem Thema befassen und zu nem Ergebnis kommen...	K20
219-221	...QM kann nicht von oben nach unten gehen sondern andersrum, sonst funktioniert des nicht. Deswegen ist des meine Strategie, des von unten nach oben zu machen und des nicht QM zu nennen.	K19
224-225	...offen zu sein, kreativ zu sein.	K20
229-230	Aber bei uns läuft des tatsächlich im Moment genau die andere Richtung. Also es läuft eigentlich von oben nach unten.	
233-235	Also die Mitarbeiter müssen mehr Kompetenzen haben und da drauf muss es entwickelt haben und auch auf dem Stand, wo wir grade stehen. Nützt mir doch nix, was Schönes zu schreiben, was aber gar nicht so ist.	K19
242-244	Also für was ich jetzt auch den Träger nutzen könnte, weil im Grunde genommen, außer dem, dass wir QM machen sollen, gibt's keine genauere Vorgabe, ist mir nicht bekannt.	K16 TR
246-247	Und in Richtung Jugendamt, da hab ich überhaupt keine Ideen, muss ich ehrlich sagen.	K16 öff. Seite
250	Ja, dass es sich von der Basis her entwickelt, weil da passiert die Arbeit.	K16 Aufgab.

Anhang
Einzelfallauswertung HPT 9

252-253	Was ich mir denk, was hilfreich wäre, wenn die formulieren würden, was überhaupt ihre Erwartungen sind.	K16 öff. Seite
259-263	Hier sind alle Kinder stark entwicklungsverzögert, des heißt die entsprechen auch nicht ihrem Alter. Insofern seh ich jetzt ne direkte Beteiligung als kaum machbar an. Des sind dann auch mehr die Kollegen, die die Bedürfnisse und Wünsche der Kinder sind und dafür auch eintreten, dafür gibt's uns ja auch.	K16 E/K K5
268-270	Des kann ich mir schon vorstellen. Aber des braucht auch noch einiges an Arbeit, weil man sich erst mal mit andern Themen auseinandersetzen muss, um so was möglich zu machen.	K16 E/K
273-276	Des ist ganz schwierig zu sagen, weil ich hab keine Ahnung, wie des Jugendamt und wahrnimmt. Und davon hängt des ja ab, was sich ändern soll. Also wo ich des schon weiß, ist der ASD, da kommen ja auch unsere Entwicklungsberichte hin und da hab ich positive Rückmeldungen bekommen.	K11 K17 öff. Seite
281-286	Also des ist nicht immer nur fachlich begründet. Da spielen manchmal auch persönliche Geschichten eine Rolle. Und der Träger, da würd ich sagen, der wünscht sich gar nix, außer, dass mas haben, weil der seine Wünsche nicht äußert. Und der hätte die Möglichkeit, sehr nahe des zu tun, und er tut es nicht. Also würd ich sagen, der wünscht sich nix. Und des Letzte sind ja jetzt die anderen Einrichtungen, also da kriegt man wenig mit. Kann man kaum beurteilen.	K11 K17 TR K10 K17 HPT
288-290	Also was ich des Allerbeste fände, ist einfach, wenn die, wenn die FHs selber QM einführen würden, würden die Studenten entsprechend mit involvieren dabei, dass man des in Bezug selber von Anfang an von unten nach oben weg miterlebt.	K16 Ausb
298-300	Und wenn tatsächlich die Mitarbeiter involviert sind und sehen, was es ihnen bringt, also denen muss es auch was bringen, sonst haben die was Besseres zu tun.	K19
303-306	Wenn ich selber keinen Bezug dazu hab, wenn ich nicht weiß, was mir des bringen soll, sondern seitenweise Text lesen soll, ja schau ma mal, ob ich ihn les, unterschreiben tu ich schon.... So wär des auch bei mir.	K19
311-312	Also erstmal find ich wichtig zu klären, weshalb mach ich des überhaupt, wozu mach ich des, für wen mach ich des. und auch welchen Nutzen soll des haben.	K19
324-328	...sondern des entwickelt sich ja immer weiter. Es nutzt nix, also des ist für mich dann schlechte QE, wenn man da, wenn man nicht in der Geschwindigkeit des Teams geht sondern wenn man immer drei Schritte voraus ist, da kommt keiner mehr hinterher, die bleiben stehen und drehen sich um und gehen in andere Richtungen.	K19
329	Also ich denk, wir machen des schon auch, wir nennen des nur anders.	K1

Bemerkung, Auffälligkeiten:

- Die Tagesstättenleitung redet gleich sehr offen über Widerstände und Abwehrhaltungen in der Einrichtung gegenüber Qualitätsentwicklung (12-16, 19-22)
- Eine Zertifizierung wird nicht angestrebt (28)
- Das QM in der Einrichtung hat aktuell keine Priorität bei ihr (45-48).
- Die fachliche Weiterentwicklung findet unter einem anderen Titel statt (79-95).

Anhang
Einzelfallauswertung HPT 9

- Sie notiert sich die Frage zur Elternbeteiligung während des Interviews (183), weil das zu klären sei.

Schwerpunkt:

- Sie ist unzufrieden mit dem, wie es läuft und legt aber die Priorität als neue Leitung noch in andere Punkte.

Kontext:

- Die Tagesstättenleitung (Sozialpädagogin seit 2003) fing in der Einrichtung 2003 zunächst als Gruppenpädagogin an bis sie schließlich 2004 die Leitung übernahm.
- Sie steht während des Gespräches unter Zeitdruck, ist aber trotzdem bemüht und freundlich.
- In manchen Themenbereichen wirken ihre Antworten unsicher. Das Interview scheint sie auf neue Gedanken zu bringen.
- Nach dem Interview zeigte sie Interesse an der Studie und ihren weiteren Verlauf.
- Sie war nach Ende des Gespräches besorgt, ob man die HPT aufgrund des Interviews erkennen könnte.

3. HPT 9. MA1

Zeile	Zitat	Kategorie
7-11	Hoher Anspruch und nicht orientiert an Realitäten so würd ich des jetzt mal sagen. Es ist ne Vorgabe gewesen, mit der QS, die sollt jetzt plötzlich eingeführt werden in ein Haus des nun mal seit sehr vielen Jahren ohne QS gearbeitet hat und ohne dass man jetzt bestimmte Voraussetzungen geschaffen hat, sollte des jetzt hier eingeführt werden.	
16	Sechs oder sieben Jahre müsste das jetzt sein.	
19-20	...wie man in Zukunft Gelder anlegen will, in welcher Höhe man sie überhaupt noch ausgeben will und wo man spart.	K3
25-26	Der Grund war einfach, dass man jetzt ohne dieses Merkmal der QS von vornherein schlechter da stand als andere.	K3
29	Beschlossen wurde des ja... kann man sagen von der Leitung.	K12 TL
36-38	Des sind doch recht theoretischer Ansatz, dass mir sagen, mir müssen jetzt QS machen und haben aber nicht die Rahmenbedingungen dafür in dem Maße, dass man sagen kann, wo des funktioniert auch.	
40-44	Ja insofern, dass wir natürlich erst mal auch von unseren Arbeitsgrundlagen eingeben mussten. Des ist ein bisschen schwierig, wie man des jetzt machen sollt, wie man des messbar machen sollte. Wie viel Zuwendung ein Kind bekommt, wie viel Aufmerksamkeit, wie viel Zeit. Und des in messbare Formen zu quetschen des war, des hat man halt dann so gemacht. Obwohl mans nicht messen kann.	K4
47-48	...in Zusammenarbeit mit einem Herrn vom TÜV, der da befasst war mit QS und von daher...	K1
54	Ja. (das ist ein Handbuch entstanden, Anmerkung)	K1
57-58	Ja, wir ham einmal im Jahr einen Teamtag, Konzepttag wird er auch manchmal genannt...	K2
63-65	Eltern und Kinder sind nicht beteiligt. Nein, gibt auch keine Befragungen. Man kann die Qualität von pädagogischer Arbeit nicht	K5 K16 E/K

Anhang
Einzelfallauswertung HPT 9

	dem Klientel überlassen, die gerade deshalb hier sind, weil sie eben hier Probleme haben.	
69-72	Des ist einfach ein Zusatzaufwand sondergleichen geworden. Also es ist sehr viel mehr technischer Kram auszufüllen, des Berichtswesen hat sich verändert es werden jetzt Beobachtungsbögen geführt. Also der, der Büroaufwand hat sich immens gesteigert.	K6
77-81	Da gibt's auch wie gesagt unterschiedliche Standpunkte. Unter dieser Belastung leidet natürlich jeder gleichermaßen, dass die Arbeit da entsprechend zusätzlich ist. Die Zufriedenheit wird nicht grad thematisiert, wozu auch. Es gibt keine Möglichkeit der Änderung jetzt. Und man steckt Unzufriedenheit dann eher weg...es ist halt nix zu ändern. Des ist halt jetzt der Fakt so.	K6 MA K7
84-85	In der Arbeit mit dem Kind würd ich jetzt sagen nicht, weil des orientiert sich nach wie vor an dem, was die Gruppe braucht, was des einzelne Kind braucht und nicht an QM.	K6
87-88	Also mehr, wo man diesen Aufwand eben zusätzlich von diesen schriftlichen Sachen zusätzlich machen muss.	K6
90-92	Ne. Also mit Sicherheit – also für die Kinder kann ich sagen, die Zeit, die einem im Kopf ist für dieses ganze technische Gerammel setzt die Gruppen natürlich auch unter Stress. Und das ist sicherlich nachteilig für Kinder und Eltern.	K6 E/K
98-99	Es ist alles zusätzlich in kürzerer Zeit. Also in der gleichen Zeit ist mehr Arbeit zu leisten. Punkt.	K6
102-103	Ich hab da keine Erwartungen. Des is nix, was in meiner Entscheidung liegt. Ich von mir aus, hätte des nicht gewollt. Ich bin gezwungen, des mitzumachen, des mitzutragen.	K7
109-112	...dass wir konkurrenzfähig bleiben, die hat sich bis jetzt natürlich, ja, schon bewahrheitet. Also unser Laden ist noch nicht geschlossen, so kann mans messen vielleicht. Während andere Einrichtungen tatsächlich dem Untergang geweiht sind und keine Plätze mehr kriegen und schließen müssen. Dass man was vorzuweisen hat.	K8 TL K17 HPTs
114-118	Die wissen nicht was des ist. Also auch die Eltern sind...sind auf nem Niveau, wo kein Platz, kein Raum für solche Dinge überhaupt wäre. Also die befinden sich momentan in anderen Sphären. QS ist sicher nix, worüber man mit denen reden kann. Und Kinder ja sowieso nicht in dem Alter. Also die wissen nicht davon und es interessiert sie ja auch nicht.	K5
120-121	In der Regel über diesen....Herrn, der uns da so unterstützt hat, der auch regelmäßig Infoblätter rausgibt, wenn's da Neuerungen gibt.	K9
123-124	...ohne dass wir uns jetzt aktuell noch drum kümmern müssten.	K4
126	Da gibt's keine Zusammenarbeit meiner Meinung nach.	K10
128-130	Da wurde nicht gesagt, aha, ihr habts jetzt hier neue Aspekte zu bedenken wie....setzen wir des in die Praxis um. Gesagt wurde, natürlich ist des schön, wenn wir ein super Konzept haben, ein super Qualitätshandbuch haben. Des wird natürlich in gewisser Weise gefordert...	K10
134-135	Außer, dass er diese Forderung da unterstützt hat oder was weiß ich, oder in die Welt gesetzt nicht.	K10
137-	Wir mussten hart kämpfen, dass wir die Finanzierung dieser	K10

Anhang
Einzelfallauswertung HPT 9

138	Unterstützung gekriegt haben, des ging nicht leicht über die Bühne, des weiß ich noch.	
142-143	Und da war auch ganz schnell wieder klar, da steht erst mal Kampf an.	K10
145-146	Das ist mir jetzt direkt nichts bekannt. Was mir einfach in der Praxis auffällt ist, die kämpfen letztendlich mit demselben Problem...	K11
148-150	Es geht überhaupt nicht inhaltlich drum, obs hier nem Kind gut oder schlecht geht. Im Gegenteil. Was man da zulässt ist geradezu nicht mehr tragbar für uns manchmal. Aber da sieht man auch, was des bedeutet.	K15
152	Natürlich, nur. Des war ja auch der Hauptgrund des überhaupt einzuführen. (aus Kostengründen, Anmerkung)	K11
154	Gar keine. Für die Höhe der Gelder spielt des überhaupt keine Rolle.	K11
157-160	Da kommt keine Unterstützung. Da ist auch kein Interesse, was im Handbuch steht. Ich möchte wetten, kein einziger vom Jugendamt weiß, was da drin steht. Auch nicht wozu uns des dann dienen soll. Also da haben die mit Sicherheit keine Informationen drüber.	K11
162	Es fühlen sich eigentlich alle nicht verantwortlich.	K12
165-167	Die heißen Sparen und jede Einrichtung, obs nun des Jugendamt oder sonst wie heißt, versucht irgendwie damit zu leben, was natürlich nicht möglich ist, also des wird nach unten geschoben.	K12
175-179	Keine Ahnung. Ich nehm da nicht teil, ich hab überhaupt keine Zeit für so was und dafür geb ich auch kein Geld aus. Warum soll ich mich auf was einlassen, wo ich seh es geht hier – wenn ich weiß, was QS ist, dann kann ich mich in keinster Weise positiv dahinter stellen und wird mit Sicherheit nicht noch ne Fortbildung machen, die ne positive Stellung dazu voraussetzt geradezu. Des geht nicht, des widerspricht sich.	K14
182-185	Da gibt's nur eine, und des ist ein ganz anderer Standpunkt der Gesellschaft und der Politik zu dem, was Sozialstaatlichkeit heißen soll, was gemacht werden soll, wie man Armut verwaltet, wie man mit Elend umgeht, da brauchts politisch andere Voraussetzungen.	K20
193-195	Des würde voraussetzen jetzt, dass ich mich auf diesen Standpunkt Qualität überhaupt einlasse, ne. Und ich will mich auf des nicht einlassen drum kann ich die Frage so gar nicht beantworten.	K7 K19
200-202	Es geht hier bei Gott nicht darum, dass irgendeinem Kind besser geht, geholfen wird, bessere Voraussetzungen geschaffen werden für des Kind.	K7
205-206	Da braucht sich nix verändern, des liegt ja nicht an der Ausbildung. Des ist kein Problem der Ausbildung.	K16 Ausb
210-211	Jetzt sollen die alle in so eine Form gepresst werden, in der man die vergleichbar machen will.	K11
214-216	...dass jeder sein Problem auch nur vor sich her schiebt, oder versucht, damit zu Rande zu kommen, stell ich mir nicht vor, dass eine andere Zusammenarbeit hier des Problem lösen könnte, es liegt ja nicht da dran, dass die sich bockig stellen oder was	K16 TR
218-219	Und insofern würde eine Zusammenarbeit des Problem nicht helfen.	K16 öff. Seite
222	Des ist auch keine Frage der Verantwortung.	K16 Aufgab

Anhang
Einzelfallauswertung HPT 9

235-237	Die werden sicher ein Ideal erzählen, so wie die sich des vorstellen, wie ihre Arbeit gut laufen kann mit dem Anspruch, wirklich was verändern und bewirken zu wollen für des Klientel, mit dem sie zu tun haben.	K17 HPT
246-249	Aber natürlich, wenn die jetzt sagen, dass des wünschenswert wär, mehr Personal hier zu haben und so. Die werden doch ihnen nicht die Kostenkalkulation erzählen. Oder sie sagen, wir kriegen nicht mehr öffentliche Gelder und dann geht des Gejammer auf der Seite los.	K17 TR
251-257	Dass es einem sehr schwer gemacht wird und dass so viele Leute, die an der ganzen Sache beteiligt sind, nicht gscheid hinterfragen, was des eigentlich ist mit der QS, sondern nur im Kopf haben, ja wir müssen ja, wir müssen ja und wir müssen noch mehr Angebote machen, dass wir uns halten und sehr positiv hinter der Konkurrenz, die uns da aufgezwungen wird, stehen. Und sich selber dadurch verantwortlich machen, dass es so läuft. Es ärgert mich persönlich sehr, aber wie gsagt, des kann ich ja nicht ändern.	

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- In den Antworten der Befragten spiegelt sich ihre Unzufriedenheit und Abwehr gegenüber Qualitätsentwicklung wider.
- Sie kann Qualitätsentwicklung nicht losgelöst von den Einsparungen und dem Kostendruck beschreiben oder wahrnehmen. „Wenn ich weiß, was QS ist, kann ich mich nicht dahinter stellen“, (177)
- Die Mitarbeiterin entwickelt keine konstruktiven Vorschläge zur Veränderung sondern wirkt resigniert (256-257).
- Sie übt Kritik am Träger, dass er sich an der Qualitätsthematik beteilige (246).

Schwerpunkt:

- Die Mitarbeiterin legt einen klaren Schwerpunkt im Gespräch: ihren Widerstand und ihre Ablehnung.

Kontext:

- Die Erzieherin, die 1974 ihre Ausbildung beendet hat, ist seit 1984 als Gruppenpädagogin in der Einrichtung tätig.
- Das Gespräch gestaltete sich sehr kurz, da sie meist knappe Antworten gab oder auf die Fragen nach Wünschen oder Veränderungen nicht antworten wollte.
- Sie zeigt kein weiteres Interesse an dem Themengebiet oder an der Studie.

3. HPT 9. MA2

Zeile	Zitat	Kategorie
8	Ich denke, wir sind schon relativ weit fortgeschritten.	K1
13-14	Wobei des hamma auch schon früher gemacht, nur nicht unter dem Namen.	K6
16-17	Ich würd von meinem Gefühl sagen, so fünf, sechs Jahre. Aber da müsst ich nachgucken.	
21-23	...oder es war die Androhung da, dass nicht mehr die Gelder so fließen und das aus dem Grund, man sein Profil stärken muss. Und da sind wir halt vorgeprescht um eine bessere Position gegenüber anderen HPTs zu haben.	K3

Anhang
Einzelfallauswertung HPT 9

25-26	Sehr langwierig, ausufernd und ich denke, teilweise nicht mehr zu den Gegebenheiten passend.	K6
29-31	...dass es mich davon abhält, mich mit den eigentlichen Problemen zu beschäftigen. Aber ich kann halt, und des ist des Schöne, alles da nachgucken, und es ist alles transparent und was weiß ich alles, was da noch ne Rolle spielt.	K6
33-34	Aber letztlich macht es sehr viel Arbeit, und ich seh nicht immer den Sinn. Eigentlich oft nicht.	K6
36	Ja, es gibt so was. (Ein Handbuch, Anmerkung) Nach dieser, so ner Norm stehen die Sachen da drin.	K1
38-39	Wir sind nicht zertifiziert, weil des hätte irgendwie zur Folge, dass wir des super akkurat anscheinend machen müssten, des regelmäßig überprüfen würden.	
43-46	Also es gibt jährlich eine Überprüfung des Ganzen, also unser QM-Handbuch, da wird überprüft, ob was verbessert werden muss, ob was noch Sinn macht. Des wird jährlich überprüft. Und wir haben einen QM-Beauftragten, der dafür auch verantwortlich ist, dass dann alles zu machen.	K2
50-51	Ja, jeder so in seinem Bereich. Dass man da entweder Vorschläge macht oder mit mir hat er jetzt im Bereich der Spieltherapie Dinge erarbeitet.	K4
52-53	Was ich nicht hilfreich find. Des ist für mich ehrlich gesagt so ne Formsache, dass man des halt öffentlich darstellt.	K6
58-61	...also des find ich an der ganzen Geschichte gefährlich, also mich berührts innerlich nicht, aber ich denke, dass man da auch leicht was beschönigen könnte, wenn man wollte. Dass man ganz tolle Arbeit macht, in Wirklichkeit ist man nicht gut.	K7
69-71	Also kann ich jetzt nicht feststellen, dass die des merken. Die sind insofern beteiligt, dass – also indirekt- dass sie halt an bestimmten Dingen teilhaben, also jetzt zum Beispiel beim Elterngespräch, dass des halt entsprechend niedergeschrieben wird.	K5
73-75	...aber wir haben auch früher schon mal ausprobiert, dass wir so Fragebögen hatten, die die Zufriedenheit mitberücksichtigt haben. Des haben wir dann aber wieder verworfen.	
80	Aber unsere Eltern, die sind mit so was sowieso sehr negativ gesteckt, die Mehrzahl.	K5
83-84	...und dann natürlich ist eine enorme Schreibarbeit entstanden. Wir haben des Handbuch also gemeinsam erstellt in Klausurtagungen, also da waren dann alle mit dabei.	K6 K4
89-94des hat vielleicht was ganz positives, weil man dann natürlich aus der Distanz immer wieder noch mal besser reflektiert, als wenn man immer dicht dran ist und sich weniger aufschreibt oder weniger niederlegt in diese ganzen Bögen. Des ist der positive Teil. Andererseits hab ich ja nicht mehr Zeit gewonnen. Ich arbeite genauso viel wie vorher und die geht natürlich konkret ab. Also des ist nicht wirklich eine Erleichterung.	K6
104-107	...also ich kann jetzt nicht sehen, dass sich soviel verändert hat. Es ist, sagen wir mal so, es ist vielleicht manches in den Entscheidungsprozessen klarer geworden. Es ist definiert, wer welche Entscheidungen trifft, was vorher auch definiert war, aber nicht für alle Leute gleich klar.	K6

Anhang
Einzelfallauswertung HPT 9

111	Ok, des hat ne gewisse Klarheit.	K6
112-113	Aber des steht in einem eigentlich find ich, in keinem Verhältnis zu dem Aufwand, der dahinter steht.	K6
115	Also ich glaube nicht, dass des Team dadurch zufriedener ist.	K6 MA
118-120	QM bringt eher in der Tendenz mehr Unzufriedenheit, weil auch die Erzieher denk ich mir, mehr schreiben müssen...	K6 MA
124	Des kann ich nicht beurteilen...	K6 E/K
128-130	Und insofern möchte ich eigentlich sagen, es hat sich verschlechtert die Situation, was aber nicht stimmt, weil sich des Klientel sich verschlimmert hat. Von daher kann ich des schwer sagen.	K6 E/K
134-135	Für mich ist des halt jetzt einfach eine Geschichte, die jetzt zu meinem Beruf oder halt in meiner Tätigkeit hier dazu gehört, aber die ich nicht wirklich liebe.	K7
138-141	Aber so die Spontaneität und des eigentlich, wie Menschen miteinander umgehen und die besondere Beziehung zu den Kindern oder den Eltern also würd ich sagen, hat sich nicht unbedingt verbessert.	K6
145-147	Und dann ist des ein gutes Hilfsmittel, aber ich glaube nicht, dass die Arbeit sich gänzlich verbessern kann in einer Einrichtung.	K7
150-151	Und wir stehen da halt jetzt mit unserem Qualitätsdings da ganz gut da.	K8 TL
154-158	Es waren jetzt nicht Erwartungen eigentlich ins positive, dass man sagt, wir verbessern uns und wir machen irgendwie was Neues und Tolles, sondern wir müssen des machen um den status quo zu halten und nicht ganz abzusacken. Des war deswegen. Und diese Besorgnis ist jetzt genommen, aber es ist nicht, also es ist schon so, wir müssen es tun, um zu überleben.	K8 TL
160-163	Also, da muss ich sagen, da bin ich nicht so interessiert. Ich mach des, was vereinbart ist und mehr nicht. Ich suche nicht nach Informationen, ich könnte da in diesen Handbücher zusätzlich vielleicht nachsehen. Wenn sich irgendwas verändert ab sofort oder so, des wird mitgeteilt.	K9
165-166	Oder halt natürlich, wenn wir einmal im Jahr des besprechen, dann kriegt man ja alles mit.	K9
169	Also des weiß ich nicht wirklich, weil des ist mehr die Aufgabe von der Leitung.	K10
172-174	...also es kommt nicht an. Aber ich glaub gar nicht, dass die Geschäftsstelle was erwartet. Also ich denke schon, dass da viel von der Leitung hier ausging und dass des auch so geblieben ist.	K10
178-182	Und die Leitung hat immer sehr drauf gedrungen, dass wir des auch machen. Weil die Leitung hier intern ist ja auch verantwortlich, dass die HPT Plätze besetzt sind. Eingangs schon beschrieben, des war ja der Auslöser, deswegen hatte diese Leitung da Interesse. Ich glaub nicht, dass die Geschäftsstelle sagt, wir müssen da was machen. Die stand der Sache schon positiv gegenüber, die hat des unterstützt, ja.	K10 K12 Einricht.
188-192	Also ich hab da keine Zusammenarbeit, aber was ich da eben gehört hab, wird des positiv vermerkt bei Jugendamt. Also des war ja der Beweggrund und des hatte schon eine positive Wirkung wohl, also des wurde schon gewürdigt, dass wir so arbeiten. Des wissen die auch und da haben wir schon mal gute Karten glaub ich. Also des	K11

Anhang
Einzelfallauswertung HPT 9

	sind meine Informationen, ich weiß es aber nicht wirklich, weil ich nicht mit den Leuten diesen Kontakt hab.	
202-205	...des ist halt jetzt usus und so verhält man sich, aber wirklich interessieren, was dahinter steht, glaub ich tut niemand. Also des ist mein Gefühl. Kann natürlich auch von mir kommen, weil's mich nicht wirklich interessiert.	K7 K11
206-209	Ich glaub schon, dass des eher so ne Modeerscheinung ist. Und des Tragische ist auch, dass ich des jedenfalls so empfinde und ich glaub des ist woanders auch so, des ist aus ner Not geboren. Eben durch diesen Mangel an Gelder und des hängt mit Konkurrenz zusammen.	K7
215	...und des ist halt ein Pluspunkt mehr, wenn die Einrichtung QM macht.	K11
220-221	Da wird halt wieder einer Geschichte nachgeeeifert, des läuft in der Wirtschaft so, denk ich aber nicht.	K7
227-228	Die Leitung mit diesem QM-Beauftragten. Also und in der Absprache mit der Geschäftsführung.	K12
233-236	Wir sind die Ausführenden....also wir sind schon auch gestalterisch tätig, bloß den Anstoß gibt schon die Leitung oder der QM-Beauftragte. Der sagt eben, da muss was passieren, da muss ich mir für meinen Bereich zum Beispiel was überlegen. Aber es ist jetzt nicht so, da wäre mein Bedarf, da möchte ich jetzt was machen – so läuft des nicht.	K4
243-244	Aber dass die da irgendwie uns Impulse geben oder Vorschläge machen, des weiß ich nicht. Des könnte sein, aber ich glaubs nicht.	K12 öff. Seite
248-250	Ich nutz es für mich gar nicht und des interessiert mich auch nicht. Weil ich find des eine aufgeplusterte Geschichte, ich finds nicht sehr sinnvoll.	K14
253-255	Also erstmal bräuchts vielleicht ne andere Ausbildung von allen Beteiligten, dass des von Grund auf jetzt in der Ausbildung als selbstverständlicher Bestandteil mit integriert wird und es nicht mehr zu diesen aufgeplusterten Etwas kommt...	K16 Ausb
258-261	...dass es was Selbstverständliches wird und nicht mehr als besonderes Extra. Des gehört dazu und dann denk ich machts Sinn...Und dass man auch Formeln findet, die weniger aufwendig sind...	K19
269-270	...es braucht dann nicht noch mal extra irgendeine besondere Struktur, sondern des verzahnt sich dann halt.	K18
275-276	...des weiß ich nicht, ob sich des verändern sollte. Weil ich denke, des Problem ist einfach des Geld, es ist keins mehr da.	K16 öff. Seite
279-280	Des seh ich jetzt gar nicht so sehr in der Zusammenarbeit, dass sich da soviel verändern müsste.	K16 öff. Seite
287	Des weiß ich nicht. Also ich kenn nicht so viele Einrichtungen.	K17 HPT
299-300	Des Jugendamt wär für weniger Geld noch bessere Leistung. Dass wir also kurzfristigere Maßnahmen treffen. Wunder bewirken, alles ganz schnell, hoppla hopp.	K17 öff. Seite
303-305	Und insofern, wenn man so will, bringt uns QM dazu, Kinder zu haben hier, die nicht hier rein passen.	
307-311	Ich weiß nicht, ob der Träger denkt, dass sich da was verändern sollte. Also ich denke, dass unser Träger mit uns ganz zufrieden ist. Also dass wir halt weitermachen in dem Stil. Also ich glaub jetzt nicht, dass der Träger noch stärkere Anforderungen stellen würde	K17 TR

Anhang
Einzelfallauswertung HPT 9

	oder noch Ideen hat, was man noch anders machen könnte. Da ist Zufriedenheit.	
314-318	...denk ich, wenn die Leute, die hier fest angestellt sind, des mehr übernehmen und dass dieser Beauftragte, der von außerhalb kommt, also nur der Start gewesen ist, weil dadurch also für den Start find ich des ganz gut, weil man ja keine Ahnung hat. Aber für meine Begriffe ist der Übergang nicht sehr gut geschafft, weil es hätte in uns übergehen müssen.	K16 Aufgab K19
327	Aber es geht einfach zeitlich nicht.	

Bemerkungen, Auffälligkeiten:

- „...was weiß ich, was da ne Rolle spielt...“ (31) bei Frage nach Auswirkungen
- „...des Handbuch nach so ner Norm...“ (36)
- Eine Zertifizierung wird nicht angestrebt, „weil dann müsste man des genau und akkurat machen“ (38-39).
- Die Mitarbeiterin beschreibt den QM-B als externen Mitarbeiter, die Leitung hingegen als internen (46).
- Jede positive Auswirkung des Handbuches, die sie erwähnt, revidiert sie anschließend gleich wieder (z.B. 111-113).
- Sie gibt an, kein Interesse an Informationen zur Qualitätsentwicklung zu haben (160-161) und erwähnt den Teamtag, der einmal im Jahr stattfindet (166).
- Bei der Zusammenarbeit mit dem Jugendamt sieht sie keine Probleme (275-280).
- Beteiligung der MitarbeiterInnen wäre wichtig, aber die Zeit dafür ist nicht da.

Schwerpunkt:

- Die Mitarbeiterin zeigt deutlich auf, dass sie Qualitätsentwicklung nicht wirklich interessiert und sie nur das macht, was von ihr verlangt wird.

Kontext:

- Die seit 1984 als gruppenübergreifender psychologischer Fachdienst tätige Psychologin hat 1983 ihr Studium abgeschlossen.
- Sie war im Gespräch freundlich und bemüht und gab klare Antworten.
- Nach dem Interview zeigte sie Interesse an der Studie und ihren weiteren Verlauf.

HPT 3 Fallauswertung

1. Kontext

Das QM-Handbuch der Einrichtung, die aus mehreren Arbeitsbereichen, u.a. einem HPT-Bereich mit zwei Gruppen besteht, wurde 2003 zertifiziert. Der kleine Träger der Einrichtung unterhält nur diese. Die personelle Verflechtung zwischen Träger und Mitarbeiterschaft zeigt sich in manchen Funktionen. Erst seit 2001 gibt es die Funktion der Geschäftsführerin im Haus, das vorher schwerpunktmäßig durch „Basisdemokratie“ gekennzeichnet war. Diese Geschichte des Hauses spiegelt sich in vielen Antworten wieder, z.B. bei der Rolle der Mitarbeiter. Die neuen Strukturen können nun, auch durch QM, immer besser angenommen werden. (vgl. TL)

MA1 (Sozialpädagoge, Gruppendienst seit 1999) ist QM-B für den HPT-Bereich, MA2 (Sozialpädagogin seit 2000 im Gruppendienst) seine direkte Gruppenkollegin und Mitglied im Vorstand. Die TL (Erzieherin, seit 1987 in der Einrichtung) ist gleichzeitig Geschäftsführerin des Trägervereins, der nur diese Einrichtung betreibt.

Nur zwei MitarbeiterInnen haben sich bereit erklärt, bei dem Interview mitzuwirken.

Die Terminvereinbarung war etwas schwierig, oft erhielt ich keinen Rückruf. In der Einrichtung selbst verliefen die Interviews sehr gut, die Befragten waren freundlich, offen und interessiert.

2. Kategorienvergleich

K1: Konzept/Phase	TL	MA 1	MA 2
Zertifizierung	X	X	
QM-Handbuch	X		
externe Unterstützung	X	X	
mittendrin in QE	X	X	X
QE nicht bei jedem präsent im Alltag	X		

Bemerkung:

Die Einrichtung hat ein zertifiziertes QM-Handbuch, das durch externe Unterstützung (von einer Zertifizierungsfirma) entstanden ist. Die HPT begreift sich noch als „mittendrin“ im Prozess, die Tagesstättenleitung stellt fest, dass QM noch nicht bei jedem ständig präsent ist und auch noch viel zu tun sei („...aber des ist natürlich nicht immer bewusst....Also des muss man schon immer wieder in Erinnerung rufen.“, 62 und „Aber es ist noch nicht abgeschlossen.“, 75).

Das Handbuch wird nur von der Tagesstättenleitung im Zusammenhang des Konzeptes des QM-Systems genannt, MA2 erwähnt es im Zusammenhang der Mitarbeiterbeteiligung (K4) („Also beim Erstellen von dem Handbuch waren die eigentlich sehr intensiv beteiligt.“, 33). Die Zertifizierung erwähnt MA2 nicht.

K2: Kontinuität	TL	MA 1	MA 2
interne/externe Audits		X	
Konferenzen, Teams	X	X	X
QM-Handbuch immer präsent	X		X
QM-Handbuch bei Einarbeitung neuer MA			X

Bemerkung:

Die Kontinuität wird in den regelmäßig stattfindenden Teamsitzungen gewährleistet, in der Qualitätsmanagement immer Thema sein soll (z.B. TL: „Geplant ist, wir ham alle 14 Tage Gesamtteam. Und da müssen wir uns eigentlich schon am Riemen reißen, geplant ist also QM immer drauf stehen zu haben zumindest ne viertel Stunde. Dass man immer wieder dran

Anhang

Fallauswertung HPT 3

erinnert wird...“, 54-56). Zudem werden von MA1 hier die Audits, von MA2 die Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen mit dem Handbuch und von der TL und MA2 das ständig örtlich präsente Handbuch genannt.

Bemerkenswert ist, dass die Audits nicht von allen Befragten genannt werden, um die Kontinuität zu gewährleisten und dass diese auch nicht an eine Funktion (Leitung, QM-B) gebunden wird. Das erste Audit nach der Zertifizierung stand hier noch bevor, so dass es wohl noch nicht als Möglichkeit der Kontinuitätsgewährleistung präsent ist. Teamsitzungen scheinen ein sehr tragendes Element für Qualitätsmanagement zu sein.

K3: Motiv	TL	MA 1	MA 2
Präsentation nach außen	X	X	X
Rechtfertigung/Legitimation nach außen	X		X
Kostendruck/Einsparungen	X		
Anforderung vom Kostenträger			X
Darstellung der Arbeit	X		X
gesetzliche Anforderung		X	
ständige Verbesserung der Praxis		X	
Selbstbewusstsein entwickeln	X		

Bemerkung:

Vorrangig für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ist in dieser Einrichtung der Druck von außen entscheidend gewesen: die Rechtfertigung mittels der Präsentation der eigenen Leistung, die Darstellung der Arbeit um so auch in Zeiten des Kostendrucks Gelder zu erhalten (vgl. TL: „Und dann kam natürlich von außen auch ...diese gesellschaftliche Forderung Qualitätsmanagement auch in sozialen Einrichtungen einzuführen bzw. halt auch der Kostendruck sich nach außen besser darzustellen und dann schien uns das als ganz gutes Handwerkszeug.“, 27-29 oder auch MA2: „...dass der Druck von außen immer mehr zunimmt. Dass die Stadt München oder der Bezirk Oberbayern eben auch wissen möchte, was machen wir eigentlich, was wird geleistet. Damit wir auch unsere Arbeit tatsächlich nach außen sichtbar machen können. Also zeigen, dass wir hier gute Arbeit leisten und das eben auch beweisen wollen.“, 27-31).

Nur einmal werden die gesetzlichen Anforderungen genannt (MA1: „Es ist einfach, dass es ja von Gesetzeswegen eh gefordert ist...“, 25-26), zweimal aber auch interne Gründe (Selbstbewusstsein, Verbesserung der Praxis).

MA2 nennt nur Motive für QM, die von außen herangetragen wurden.

K4: Beteiligung der Mitarbeiter	TL	MA 1	MA 2
bei der Weiterentwicklung der Prozesse		X	X
bei der Erstellung des Handbuchs	X	X	X
weil MA = QM-B der Einrichtung	X		
durch Mitarbeiterbefragung	X	X	
direkt betroffen in den Prozessen		X	
Prozessverantwortung		X	

Bemerkung:

Die MitarbeiterInnen waren schon bei der Erstellung des Handbuches und jetzt auch bei der Weiterentwicklung beteiligt (vgl. MA1: „...prinzipiell ist es so, dass unsere Mitarbeiter an, an den meisten Prozessen tatsächlich sowieso betroffen sind und beteiligt, in der Verantwortung stehen und somit auch für dieses QM-System.“ 39-41 oder auch MA2: „Also beim Erstellen von dem Handbuch waren die eigentlich sehr intensiv beschäftigt.“, 33). Sie tragen also Prozessverantwortung und sind direkt betroffen in den Prozessen.

Anhang

Fallauswertung HPT 3

Auffällig ist, dass nur sechs unterschiedliche Bereiche benannt werden und alle Interviewten die Erstellung des Handbuches nennen. Hingegen nennt keiner der Befragten Foren (Teams, Besprechungen etc.), es wird konkret auf die Frage geantwortet, auf welche *Art und Weise* die Mitarbeiter beteiligt seien.

K5: Beteiligung der Eltern/Kinder	TL	MA 1	MA 2
Beteiligung durch Elternbefragung	X	X	X
keine Kenntnisse über QE	X		X
keine (weitere) Beteiligung von Kind.+Elt.			X
kein Interesse an QE	X	X	
Thema nicht "angemessen" für Klientel	X		X

Bemerkung:

Die Eltern sind durch die Elternbefragung beteiligt, haben aber nach den Aussagen kein weiteres Interesse oder weitere Kenntnisse über Qualitätsmanagement in der Einrichtung und sind auch nicht weiter beteiligt, ebenso wenig die Kinder (vgl. z.B. MA2: „...die bei den HPT Eltern nur so nebenbei mitlaufen und die, die ganz gerne angenommen werden, aber nicht bewusst wahrgenommen werden.... Also, des muss man schon vom Klientel abhängig machen.“, 80-84) Qualitätsmanagement entspricht nach Ansicht der Befragten nicht den Bedürfnissen des Klientels. (vgl. TL: „Also es gibt Eltern denen ist des ziemlich wurscht oder die kriegen nix mit, des muss man so sagen...“, 100 oder auch „...Also des hat mit der Altersgruppe der zu Betreuenden zu tun.“, 147).

Die Antworten der Interviewten sind dabei sehr ähnlich.

K6: Auswirkungen von QE	TL	MA 1	MA 2
auf MA-Zufriedenheit sehr individuell	X	X	
K/E- zufriedenheit unverändert	X		
K-zufriedenheit misst man im Alltag		X	
mehr Dokumentation			X
mehr Arbeitsbelastung	X		X
Konflikte wegen QE			X
QE keine neue, unbekannte Methode		X	
Klarheit/Transparenz	X	X	X
bewussteres Handeln	X		X
ständige Weiterentwicklung der Praxis		X	
Ziele überprüfbarer		X	
Selbstwertgefühl gesteigert	X	X	
mehr Umweltorientierung		X	

Bemerkung:

MA2 spricht offen an, dass die Einführung von Qualitätsmanagement Konflikte im Team ausgelöst hat bei der Frage, wer eigentlich was zu tun hat und wo Verantwortungsbereiche zu definieren oder zu verändern sind (vgl. 51-52).

Es wird ein Mehr an Arbeitsbelastung genannt (vgl. z.B. TL: „...und des fand ich schon anstrengend auch. Und ich dachte mir, also für mich persönlich ist des mehr ein Instrument zur Entlastung, des ist es im Moment noch nicht.“ 114-116), wobei die Dokumentations“last“ eine eher untergeordnete Rolle spielt, was angesichts der Zertifizierung als deutlicher beschrieben erwartet werden konnte.

Die erreichte Transparenz und Klarheit nimmt den bedeutendsten Stellenwert ein. (MA1: „Und des Ganze...ist auch einfach mehr klarer geworden.“, 140-141 oder auch TL: „Also die Verantwortlichkeit ist denk ich mir schon ein bisschen klarer geworden.“, 74-75)

Anhang

Fallauswertung HPT 3

Die positiven Auswirkungen, wenn auch vielseitig und individuell, überwiegen, MA1 nennt keine negativen Auswirkungen.

(MA-zufriedenheit: siehe Frage 8.5; E/K-Zufriedenheit: siehe Frage 8.6)

K7: Erwartungen an QE	TL	MA 1	MA 2
Klarheit / Struktur	X		
QE als Herausforderung		X	X
Notwendigkeit gesehen			X
Erwartungen erfüllt	X	X	
Befürchtungen / Abwehr			X

Bemerkung:

Insgesamt werden wenige Erwartungen von den befragten Mitarbeitern genannt. MA1 und MA2 bezeichnen Qualitätsmanagement als spannende Herausforderung (vgl. MA1: „...als die Geschäftsführerin des angeregt hat zum ersten Mal fand ich des total spannend...“, 120-121 oder auch MA 2: „...ich fand des total spannend...“, 108), wobei MA2 als am meisten zurückhaltend beschrieben werden kann und hier auch offen ihre Befürchtungen beschreibt („...weil ich eben auch so ein Stück weit eine Befürchtung hatte, oh, was passiert da, muss sich alles verändern, aber des war eigentlich gar nicht so.“, 113-114). Dennoch sah diese Mitarbeiterin auch die Notwendigkeit für QM („Ich bin aber überzeugt, dass man QM braucht, dass des unbedingt notwendig ist, um auf dem Markt, der ja jetzt entsteht, auch bestehen kann.“, 97-98), so dass die Interviewten allgemein der Thematik eher offen gegenüberstanden. Von TL und MA1 sind die Erwartungen erfüllt, MA1 beschreibt sie sogar als weit übertroffen („...also ich find wir haben sie weit übertroffen eigentlich die Erwartungen.“, 143).

K8: Erwartungen der anderen	TL	MA 1	MA 2
TL: ähnlich wie eigene Erwartungen		X	
Präsentation/Darstellung		X	
Weiterentwicklung der päd. Praxis		X	
Bestehen der Einrichtung sichern			X
MA: individuelle, unterschiedliche Erwartungen	X	X	
Befürchtungen, Abwehr, Ängste	X	X	X
Elt./Kind: kaum Erwartungen an QE	X		
individuelle, unterschiedliche Erwart.	X		

Bemerkung:

Bei der Einschätzung der Erwartungen der Leitung durch die befragten Mitarbeiter werden sehr unterschiedliche Antworten gegeben.

Die Beschreibung der Erwartungen der MitarbeiterInnen der Einrichtung lässt erkennen, welchen Stellenwert deren Ängste und Befürchtungen einnehmen, die von allen drei Interviewten angesprochen werden (vgl. z.B. TL: „Und es waren ...auch unterschiedliche Ängste da.“, 136 oder auch MA2: „...auch kritisch gesehen haben. Auch eventuell arbeitshemmend. Und dass so stückweise die Freude dran verloren geht an dem was man tut, weil man ständig damit beschäftigt ist, des war so im, im Kopf alles zu notieren und alles aufzuschreiben, was man macht. Die Befürchtung war am Anfang sehr stark bei manchen Mitarbeitern, hat sich aber im Laufe der Zeit gelegt.“37-41)

Darüber hinaus scheinen die Erwartungen der MitarbeiterInnen sehr individuell zu sein, also von Ängsten vor bis hin zur Freude am Qualitätsmanagement. (Zu Erwartungen der Eltern/Kinder: siehe Frage 8.6)

Anhang
Fallauswertung HPT 3

K9: Informationsquellen	TL	MA 1	MA 2
Konferenzen, Teambesprechungen		X	X
QM-Handbuch			X
Supervision		X	
pers. Kontakt zu QM-B	X		X
pers. Kontakt zur Leitung		X	
Audits	X		
Mitarbeiterbefragungen		X	
Elternbefragungen		X	
externe Unterstützung		X	
externe Facharbeitskreise		X	
Schule		X	

Bemerkung:

Viele unterschiedliche Antworten fallen in dieser Kategorie auf, wenn man die Themenmatrix betrachtet. MA1 nennt zahlreiche Informationsquellen für Qualitätsmanagement, die auch im Umfeld der Einrichtung liegen. Nur MA2 nennt das Handbuch als Quelle, die TL beruft sich vorrangig auf den Kontakt zu den QM-Bs und benennt nur wenige Informationsquellen. Der persönliche Kontakt, Besprechungen und Konferenzen scheinen in der Einrichtung vorrangig von Bedeutung zu sein. Die Frage stellt sich hier, welche Rolle das QM-Handbuch in der Einrichtung spielt, da es als Informationsquelle nur von einer Befragten erwähnt wird.

K10: Träger	TL	MA 1	MA 2
gute Zusammenarbeit	X	X	
Zsarbeit liegt nicht i. eig. Aufgabenbereich		X	
QE (mit) initiiert vom Träger			X
Träger selbst in der Weiterentwicklung	X	X	X
enge personelle Verflechtung zw. TR und HPT	X	X	X
erwartet Bestehen der Einrichtung sichern			X
gleiche Erwartungen wie MA			X
GF als Ansprechpartner		X	

Bemerkung:

Offensichtlich befindet sich der Träger der Einrichtung, also der ehrenamtliche Vorstand, gerade selbst in der Weiterentwicklung (vgl. TL: „Der Vorstand hat sich im Hinblick auf QM letztes Jahr sehr intensiv mit sich selber beschäftigt, weil mir einfach gsagt ham brauch auch ein Konzept und ich als Geschäftsführung, also dann die Aufgabenverteilung geklärt sein oder ich brauch auch an anderen Vertrag.... Also des ist jetzt in Arbeit so des Vorstandskonzept.“, 165-169 oder auch MA2: „Also die Stellenbeschreibungen vom Vorstand haben wir entwickelt letztes Jahr, des war sehr viel Aufwand.“, 140-141).

Qualitätsmanagement wurde von ihm mit initiiert. Durch die enge Verflechtung zwischen Träger und HPT (Geschäftsführung=TL, Vorstand=MA2) besteht eine gute Zusammenarbeit (schneller Informationsfluss, vgl. MA1, 171 und MA2, 135) und die Erwartungen sind ähnlich wie die der MitarbeiterInnen. Für MA1, der die Zusammenarbeit nicht im eigenen Aufgabenbereich sieht, ist die TL klar Ansprechpartnerin in diesem Punkt und nimmt hier eine starke und einflussreiche Position ein.

K11: öffentliche Seite	TL	MA 1	MA 2
keine Zusammenarbeit			X
fallbez. Zsarbeit: ASD gibt Rückmeldung		X	X
keine Informationen über Zusammenarbeit		X	
JA zeigt kein Interesse	X		
öffentliche Seite profitiert von QE		X	

Anhang
Fallauswertung HPT 3

Priorität des JA bei andern Projekten	X		X
JA mit eigener Struktur beschäftigt	X	X	
JA selbst unter Druck		X	X
erwartet Einsparungen		X	X
sieht die Notwendigkeit von QE		X	
zu wenig Informationen über Entgeltverhandl.	X		
QE entscheidend in der Entgeltverhandlung			X
QE keine große Rolle bei Verhandlung	X		
QE schafft Vorteil in der Verhandlung	X		
hängt vom Verhandlungsgeschick ab		X	
QE gibt Selbstsicherheit in Verhandlung		X	

Bemerkung:

Zusammenfassend scheint keine Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Seite und der Einrichtung oder des Trägers bezüglich Qualitätsmanagement stattzufinden (wenn dann nur fallbezogene Zusammenarbeit). Das Jugendamt wird als interesselos beschrieben (vgl. TL: „...des Stadtjugendamt fragt ja in den Einrichtungen jetzt nicht nach...“, 178).

Über eine mögliche Zusammenarbeit fehlen die notwendigen Informationen (MA1: „...da kann man relativ wenig drüber sagen.“, 186).

Die klare Ansicht in der Einrichtung wird deutlich, dass das Jugendamt selbst unter Druck und Veränderungen stehe und daher auch die Priorität nicht bei QM sieht. (TL: „Im Moment beschäftigt sich das Jugendamt mehr damit andere Vorstellungen in die HPTs einzubringen also Platzsharing, Budgetierung, so strukturelle Veränderungen des HPTs nahe zu bringen. Also des ist mehr im Vordergrund als die Frage, ob mir jetzt ein QM-Handbuch haben.“, 187-190 oder MA2: „...da stehen im Moment andere Dinge im Vordergrund.“, 168).

Die Erwartungen der öffentlichen Seite sind nach Meinung der Befragten Einsparungen (MA1: „Geld sparen...die sind selber in Prozessen drin, wo sie sich im Moment auch verändern oder wo viel Veränderung passiert, wo viel Unsicherheiten sind...mehr leisten für möglicherweise gleiches oder sogar niedrigeres Entgelt.“, 196-201 oder auch MA2: „...sondern da geht's nur um Einsparungen...“, 170).

Die Antworten zur Entgeltverhandlung sind sehr unterschiedlich (von keiner großen Rolle bis zu entscheidend). Der TL fehlen sichere Informationen dazu, da noch keine Verhandlung seit der Einführung von Qualitätsmanagement statt gefunden hat. Daher fehlen vielleicht auch den anderen beiden Mitarbeitern notwendige Informationen.

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA 1	MA 2
Einricht.: Verantwortung liegt in der Einrichtung		X	X
QM-B verantwortlich für den QE-Prozess	X	X	
Leitung verantwortlich für QE-Prozess		X	
Leitung hat initiiert		X	
MA verantwortlich für QE-Prozess		X	
Träger: Ressourcen bereitstellen	X		
öff. Seite: trägt keine Verantwortung für QE	X		
übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert			X
Dachverband: wenig Einfluss auf QE in Einrichtung	X		

Bemerkung:

Auffällig ist, dass sehr wenige Aussagen zu den Verantwortungsbereichen von Träger und öffentliche Seite bzw. Jugendamt gemacht wurden. Die TL erwähnt den Dachverband als wenig einflussreich für die Einrichtungen.

K13: eigene Ausbildung	TL	MA 1	MA 2
Grundlagenvermittlung			X

Anhang
Fallauswertung HPT 3

keine Vorbereitung	X	X	
in der Zusatzausbildung vorbereitet		X	
gute Vorbereitung			X

Bemerkung:

Die Befragten haben keine bzw. eine zu geringe Vorbereitung auf QM in der Ausbildung erhalten. MA2 findet die Grundlagenvermittlung ausreichend und gut („Im Schwerpunkt eigentlich nur am Rande. Und auf des was hier passiert ist fand ich schon, dass ich gut vorbereitet war – also die Begriffe kennt man ja, man wusste, was man damit zu verbinden hatte.“, 184-186).

K14: theoretische Publikationen	TL	MA 1	MA 2
keine Bücher gelesen	X		X
interne Fortbildungen zu QE			X
Nachschlagewerke		X	
keine externe Fortbildung zu QE		X	X
externe Fortbildung zu QE	X		
zählt nicht zu meinem Aufgabenbereich			X
"Welle" der Publikationen kritisch			X

Bemerkung:

Alle Interviewten haben keine Bücher gelesen, bzw. MA1 nur ein Nachschlagewerk durchgesehen. Die TL hat eine externe Fortbildung besucht. Auffällig ist, dass MA2 auf diese „Welle“ kritisch hinweist („Deswegen seh ich des schon auch ein bisschen kritisch, mit dieser Welle, dass die so überschwappt.“, 203-204).

K15: Veränderungen für die Einrichtungen	TL	MA 1	MA 2
Einsparungen und deren Auswirkungen			X
HPT-Konzept verändert sich (Flexib., Sozialr.)	X	X	X

Bemerkung:

Die Gefährdung des bisherigen HPT-Konzepts wird von den befragten Mitarbeitern der Einrichtung angesprochen, dies auch mehrmals während der Interviewverläufe (z.B. TL: „Im Moment beschäftigt sich des Jugendamt mehr damit andere Vorstellung in die HPTs einzubringen...so strukturelle Veränderungen...“, 187-189 oder MA1: „Weil des was jahrelang, ja die Idee der HPT ausgemacht hat, immer mehr verwechselt wird und des find ich problematisch.“, 205-206 sowie MA2: „,...und dass wir flexibilisieren können. Des ist auch grad eine große Diskussion, die läuft.“, 164-165).

K16: Veränderungsbedarf	TL	MA 1	MA 2
öff. Seite: mehr Transparenz	X		
mehr Wertschätzung		X	
klare Ansprechpartner	X		
mehr in die Verantwortung (auch pädagogische)			X
mehr Einbeziehung der Einrichtungen			X
offenere Haltung ggü. den Einrichtungen		X	
TR: keine Veränderung bei der Zsarbeit nötig	X		
Ausb: QE muss mehr Inhalt und Thema sein	X	X	X
keine Beurteilung über Ausbildung möglich	X		
Aufgab.: keine Veränderung bei Aufgabenverteilung		X	X
Dachverbände mehr in die politische Verantw.		X	
Kommunalpolitik mehr in die Verantwortung	X		
Eltern/Kinder nicht mehr involvieren		X	

Anhang

Fallauswertung HPT 3

Bemerkung:

Das Jugendamt soll die Haltung gegenüber den Einrichtungen verändern (MA1: „...da würd ich mir vom Jugendamt auch ne offenere Haltung wünschen.“, 301) und für mehr Transparenz sorgen (TL: „...so ne Klarheit, wer vom Jugendamt auch zuständig ist und wie und wo da die Entscheidungswege sind. Die Transparenz des Jugendamtes wäre...wünschenswert.“, 268-269). Dabei wird auch von MA2 verlangt, dass das Jugendamt wieder mehr in die pädagogische Verantwortung zurückkehren sollte und die Einrichtungen mehr einbezogen werden müssten („Ein Miteinander. Des fändt ich besser als wenn ich jetzt ständig alle nur an ausgewählten runden Tischen treffen und dann diskutieren, also der kleine Rahmen dann entscheidet, es wäre für die Diskussionsergebnisse an die Gremien weitergegeben und es werden dann auch so die Ergebnisse diskutiert, aber letztendlich haben die Einrichtungen schon des Gefühl, dass wir da übergangen werden...“, 221-225).

In der Ausbildung muss, so antworten alle Befragten, Qualitätsentwicklung und -management mehr Thema und Inhalt sein.

Die Aufgabenverteilung muss sich nicht verändern, die Hauptverantwortung soll also in der Einrichtung bleiben.

Bemerkenswert bleibt festzuhalten, dass die Antworten auch zweimal auf die politische Ebene abzielen (Dachverband, Kommunalpolitik), dass also auch hier Veränderungsbedarf bestehe. (vgl. TL: „...dass man mehr versuchen sollte, Politiker oder wie auch immer da mehr ins Boot zu ziehen...“, 307-308 und auch MA1: „...vielleicht sollten grad so diese großen Träger dahin kommen, aber des ist jetzt mehr so ein Wunsch von mir, da politisch einfach zu sagen, da ist jetzt irgendwo ein Punkt, da gehen wir jetzt nicht mehr weiter, da gehen wir keine Kompromisse ein, wir müssen einen sozialen Standard sichern.“, 293-296).

(Eltern und Kinder: siehe Frage 8.6)

K17: Wünsche Umweltakteure nach Veränd.	TL	MA 1	MA 2
öff. Seite: kaum einschätzbare Wünsche	X		X
Einr. sich nicht so wichtig nehmen	X		
transparente Zusammenarbeit		X	
Flexibilität der Einrichtungen	X		X
TR: personelle Verflechtungen (keine Trennung)			X
HPTs: zu wenig Informationen		X	
ähnliche Wünsche wie andere HPT		X	
weniger Druck	X		
päd. Qu spiegelt sich im Entgelt wieder	X		
haben kein QM, halten am Alten fest			X
verändern, flexibilisieren Konzept			X
keine gemeinsame Linie, Kooperation			X
Dachverb.: Keine Informationen über Wünsche		X	

Bemerkung:

Die Antworten fallen bei dieser Kategorie sehr unterschiedlich aus. Zweimal wird genannt, dass die Wünsche des Jugendamts nur schwer einzuschätzen sind, da MA1 nur einen Wunsch des Jugendamtes nennt, scheint es ihm ebenso nicht leicht zu fallen. Eine Erwartung der öffentlichen Seite sei die Flexibilisierung der Einrichtungen und somit, dass die HPTs sich und das Konzept nicht so wichtig nehmen sollten (TL: „Also die HPTs sind ja die teuersten Einrichtungen, dass die so starr an ihren Kinderzahlen festhängen, an ihren Betreuungszeiten festhängen und da des Pädagogische vorschieben.“, 283-286).

Die HPTs scheinen in zweigespaltene Lager aufgeteilt zu sein, eine gemeinsame Linie fehlt. (MA2: „Es gibt Einrichtungen, die halten stark am Alten fest, des ist ja auch eigentlich eine bewährte Geschichte, aber sind weniger bereit, da kooperativ zu sein. Und da gibt's dann aber wieder andere, die komplett dann auf der ganzen Schiene fahren und neue Modell starten, die

Anhang
Fallauswertung HPT 3

alles flexibilisieren. Also von der einen Extreme bis zur andern. Da gibt es keine gemeinsame Linie, die verliert sich immer mehr, des ist mein Eindruck, dass die sich verliert.“, 232-236) Hingegen beschreibt die TL die Wünsche anderer Einrichtungen übereinstimmend mit den eigenen. MA1 fehlen die notwendigen Informationen. MA2 konnte hier mehr Aussagen treffen, da sie in den einzelnen Gremien die HPT vertritt.

K18: Organisationsstruktur	TL	MA 1	MA 2
Entscheidungsträger notwendig	X	X	X
Hierarchie nötig			X
transparente Kommunikationsstruktur		X	
QE kann in jeder Org funktionieren			X
MA tragen Verantwortung	X		
Verantwortlichen für QE	X	X	
Raum für Austausch	X		
flache Hierarchie	X	X	

Bemerkung:

Einheitlich wird geantwortet, dass ein Entscheidungsträger vonnöten für Qualitätsmanagement sei. TL und MA1 antworten auffällig ähnlich, wobei die flache Hierarchie von beiden eben auch als Hierarchie, wenn auch nicht zu groß, beschrieben wird. Interessant ist die Antwort von MA2, dass Qualitätsentwicklung bzw. -management in jeder Form von Organisation funktionieren kann, so lange die MitarbeiterInnen bereit dazu wären („Ansonsten kann ich mir vorstellen, dass QM überall funktionieren kann, je nachdem wie engagiert die Mitarbeiter dabei sind.“, 265-266).

K19: sinnvolles QE-Konzept	TL	MA 1	MA 2
Beteiligung, Mitwirkung MA entscheidend	X	X	X
kein top-down Prozess	X		X
ständige Weiterentwicklung	X	X	X
Verbindlichkeit			X
Kontrolle von QE-Konzept			X
Modell nicht entscheidend		X	
transparentes Konzept		X	
sachliche Diskussion/Reflexion	X		

Bemerkung:

Wie an der Themenmatrix erkennbar, wird dreimal die Beteiligung der MitarbeiterInnen sowie die ständige Weiterentwicklung von Qualitätsentwicklung als sinnvoll beschrieben. TL und MA2 antworten, dass ein top-down Prozess scheitern müsse. (TL: „...ich halt also nix davon, wenn....die Strukturen von oben vorgegeben sind ohne dass man in dem Prozess beteiligt ist. Mitarbeiterbeteiligung find ich schon sehr wichtig. Also für ihren jeweiligen Bereich.“, 250-252 oder auch MA 2: „Was ich ungut fände, was ich nicht wollen würde, wenn des aufgedrückt werden würde, mit dem ich mich arrangieren müsste.“, 283-284).

K 20: Voraussetzungen	TL	MA 1	MA 2
zeitliche Ressourcen	X		
finanzielle Ressourcen	X		X
Motivation der MA		X	X
kritische MA		X	X
Offenheit der MA	X	X	X
Bereitschaft für Veränderung	X		X
Geduld, Gelassenheit		X	

Bemerkung:

Für Qualitätsmanagement brauche es finanzielle als auch zeitliche Ressourcen (z.B. MA2: „...die sich damit beschäftigen, auch entlohnt werden, also da muss schon auch eine Rahmenbedingung da sein, damit das möglich ist. Ich muss auch sagen können, mehr Arbeit heißt auch mehr Geld.“, 217-219) sowie eine externe Unterstützung. Zwingend sind die motivierten und kritischen MitarbeiterInnen notwendig und deren Offenheit und Bereitschaft zur Veränderung (z.B. TL: „Sondern da auch bereit zu sein, wenn also so Veränderungssachen kommen, das auch aufzunehmen.“, 333-334 oder auch z.B. MA2: „...ich denk also in erster Linie Menschen, die sich damit einfach auch auseinandersetzen wollen. Die da auch bereit sind Neues auszuprobieren, das ist das erste.“, 207-209). Ebenso braucht es Geduld und Gelassenheit. Diese Aussagen stimmen meist überein bei den Befragten, es zeichnet sich eine einheitliche Vorstellung ab.

3. Schwerpunkte der Fallauswertung

Frage 8.1 Zum Konzept der QE: welche Jahreszahlen werden für den Beginn genannt?

Verwenden alle dieselben Begriffe? Setzen alle den Schwerpunkt des Konzeptes gleich? Beschreiben alle den Ablauf von QE gleich? Ist mir nun klar, wie QE hier abläuft?

1. Jahreszahlen

Alle Befragten benennen das Jahr 2003 als den Zeitpunkt der Zertifizierung des QM-Handbuchs. Nach MA1 wurde an der Arbeit daran 2000 begonnen, nach MA2 erst im Jahr 2001.

2. Begriffe

Die Befragten verwenden alle die ähnlichen Begriffe für die Beschreibung des QM-Systems: Zertifizierung, QM-Bs, Audits, QM-Handbuch und Leitbild.

3. Phase

Die Einrichtung befindet sich gerade mittendrin in der Umsetzung des Qualitätsmanagements. Der Schwerpunkt liegt in der Handbuchweiterentwicklung sowie in der Erreichung der Präsenz dessen in allen Arbeitsbereichen. Die Einrichtung sieht sich also auf einem noch langen Weg.

4. Ablauf

Die Zertifizierung des Handbuches wird in jährlichen Audits überprüft. Das Handbuch muss ständig aktualisiert und seine Umsetzung weiter vorangetrieben werden.

5. Zusammenfassung

Die Einrichtung ist 2003 mit ihrem Handbuch zertifiziert worden, das nächste Audit stand zur Zeitpunkt des Interviews kurz bevor. Man begreift sich dabei noch relativ am Anfang und in der Umsetzungsphase und sieht noch weiteren Entwicklungsbedarf. Es gibt die Funktion eines Qualitätsbeauftragten (QM-B). In den Teams (Hauskonferenzen) soll Qualitätsmanagement regelmäßig Thema sein.

Ob dies ausreicht, die Kontinuität, neben der Präsenz des Handbuches, zu gewährleisten, also wie diese Zeiten in Anspruch genommen werden, kann nicht beurteilt werden.

Deutlich wird jedenfalls, dass das QM nicht in allen Bereichen der Einrichtung gleich gut greift. Im HPT-Bereich scheint es jedoch eher positiv aufgenommen zu werden. (vgl. TL: „Also speziell Innibereich...ist es teilweise schon noch so, dass also so dieser Umgang noch nicht sehr gelebt wird...In der HPT da...wird's schon positiv aufgenommen...“, 90-93)

Frage 8.2 Stimmen die Motive für QE überein?

Die Einrichtung begann mit der Einführung von Qualitätsmanagement, weil der Druck von außen dies erforderlich machte. Es werden aber auch – wenn auch wenige – interne Motive erkannt.

Frage 8.3 Stimmen die genannten Auswirkungen überein?

Die befragten Mitarbeiter der Einrichtung profitieren, wenn auch individuell verschieden, von Qualitätsmanagement. Die Klarheit, die Steigerung des Selbstwertgefühls und das bewusstere Handeln sind die Kernaussagen.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt der Träger?

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA 1	MA 2
Träger: Ressourcen bereitstellen	X		

Der Vorstand ist momentan selbst mit seiner Weiterentwicklung beschäftigt (zum Beispiel mit der Anfertigung von Stellenbeschreibungen, vgl. MA2) und darüber hinaus nicht besonders präsent oder entscheidend. Verantwortlich für Qualitätsmanagement, auch für die Bereitstellung der Ressourcen, sieht ihn nur die TL, die gleichzeitig auch GF ist und hier sicherlich im Besonderen den rechtlichen Hintergrund im Auge hat. Die zahlreichen Doppelfunktionen sowie die Ehrenamtlichkeit des Vorstandes (Mitarbeiter und Eltern aus dem Initiativbereich) geben dem Vorstand keinen ausreichenden fachlichen Hintergrund für QM bzw. keine gesondert wahrgenommene Rolle.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt der/die Qualitätsbeauftragte?

K4: Beteiligung der Mitarbeiter	TL	MA 1	MA 2
weil MA = QM-B der Einrichtung	X		

K9: Informationsquellen	TL	MA 1	MA 2
pers. Kontakt zu QM-B	X		X

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA 1	MA 2
QM-B verantwortlich für den QE-Prozess	X	X	

Der QM-B nimmt vor allem die Rolle der „Informationsquelle“ für die anderen Beteiligten ein, da er den Überblick über das Geschehen hat. Ebenso wird er als verantwortlich für den Prozess gesehen, durch die TL sogar als entscheidend. Der QM-B wird durch die TL auch als Symbol der Mitarbeiterbeteiligung gesehen.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt die Leitung?

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA 1	MA 2
Leitung verantwortlich für QE-Prozess		X	
durch Leitung initiiert		X	

Nur einmal wird die Leitung als verantwortlich für Qualitätsmanagement genannt (MA1: „...und die Geschäftsführung hat natürlich die größte Verantwortung...“, 234-235), die Leitung selbst sieht sich nicht in der Hauptverantwortung.

Die Leitungsposition im Haus scheint nicht mit einer konkreten Rollenzuschreibung für QM wahrgenommen zu werden, da es in der Geschichte des Hauses noch relativ neu ist (zu diesem Zeitpunkt 3 Jahre), dass es überhaupt in der Form eine Leitung gibt.

Frage 8.5 Wie wird die Rolle der MitarbeiterInnen gesehen?

K6: Auswirkungen von QE	TL	MA 1	MA 2
auf MA-Zufriedenheit sehr individuell	X	X	

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA 1	MA 2
MA verantwortlich für QE-Prozess		X	

Anhang
Fallauswertung HPT 3

K 20: Voraussetzungen	TL	MA 1	MA 2
Motivation der MA		X	X
kritische MA		X	X
Offenheit der MA	X	X	X

Lediglich MA1 sieht die MitarbeiterInnen als verantwortlich für das QM-System in der Einrichtung an, obwohl kritische, motivierte Mitarbeiter und deren Mitarbeit als entscheidend erwähnt werden (vgl. MA1: „Also erfahrungsgemäß braucht kritische Mitarbeiter...und da auch mit dabei sind, die mitziehen.“, 276-277 oder auch MA2: „...in dem ganzen Prozess selbst aktiv werden zu dürfen, auch mitzuarbeiten, auch zu sagen, ja des will ich anders machen, Kritik üben zu dürfen, also dass die Möglichkeit dafür tatsächlich da ist, find ich sehr schön.“, 280-282).

Die MitarbeiterInnen waren gemäß den Antworten der Befragten auch sehr aktiv beteiligt (gewesen) zu sein. Sie sind nicht die entscheidende treibende Kraft, werden aber in der Einrichtung sehr hoch geschätzt, v.a. auch deren kritische Mitarbeit. Ob ihre Zufriedenheit von QM beeinflusst wurde, lässt sich nur sehr individuell entscheiden (vgl. TL: „Unterschiedlich würd ich sagen. Des hat auch damit zu tun ...wie intensiv des von jedem Einzelnen praktiziert wird. ... Also so...des kommt jetzt... schön langsam und da ist aber die Bandbreite bei den Mitarbeitern sehr groß.“, 82-90).

Frage 8.6 Wie wird die Rolle der Eltern/Kinder gesehen?

K8: Erwartungen der anderen	TL	MA 1	MA 2
Elt./Kind: kaum Erwartungen an QE	X		
individuelle, unterschiedliche Erwart.	X		

K6: Auswirkungen von QE	TL	MA 1	MA 2
K/E- zufriedenheit unverändert	X		
K-zufriedenheit misst man im Alltag		X	

K16: Veränderungsbedarf	TL	MA 1	MA 2
Eltern/Kinder nicht mehr involvieren		X	

Die Einführung des Qualitätsmanagements scheint die Zufriedenheit der Eltern nicht zu beeinflussen (TL: „Also in unseren Umfragen hamma festgestellt, dass eigentlich nicht so viel verändert werden soll oder andere Wünsche oder andere Bedürfnisse vorhanden sind als wie vor QM.“, 97-99), die der Kinder misst man im Alltag und nicht wie bei den Eltern zusätzlich über einen Fragebogen (vgl. MA1: „Also die Zufriedenheit der Kinder misst man eigentlich im Alltag, da kann man mit Fragebögen nicht so viel erreichen.“, 97-98). Bei den Erwartungen gibt nur die TL konkrete Antworten, dass diese wenn überhaupt, sehr individuell bei den Eltern seien. Die Aussage, dass die Eltern und Kinder nicht mehr in QM involviert sein müssen, lassen ebenso schlussfolgern, dass die Rolle der Eltern und Kinder bei QM nicht entscheidend ist. Sie werden zwar nach ihrer Zufriedenheit gefragt (wobei ja unklar ist, ob sie überhaupt davon positiv profitieren), ihre aktive Beteiligung am Qualitätsmanagement ist aber kein fester Baustein. Dabei ist zu beachten, dass die Bedürfnisse der Eltern und Kinder an Vertrauen, Sicherheit etc. sehr wohl als bedeutend und teilweise auch als Leitziele der Einrichtung beschrieben werden (z.B. MA1: „...dass die Kinder hier ihre Entwicklung nehmen können und sollen..., dass die gern hierher kommen und dass des Kinderhaus so ein stückweit ein vertrautes, eine zweite Sache neben der Familie oder vielleicht sogar ein Raum ist, wo sie sich sehr sicher fühlen.“, 369-373)

Frage 8.7 Wie wird mit Widerständen umgegangen?

Ängste oder Unsicherheiten, aber auch Widerstände gegenüber Qualitätsmanagement, werden von allen drei Interviewten offen benannt. Auch wenn diese im Verlauf der weiteren Umsetzung des Qualitätsmanagements weniger geworden sind und sich die MitarbeiterInnen

Anhang

Fallauswertung HPT 3

dennoch auf die Einführung eingelassen haben, sind sie immer noch präsent und in einer konstruktiven Form erwünscht. Kritische Mitarbeiter, die offen über Ängste sprechen können, sind nach Aussagen der Befragten Voraussetzung für Qualitätsmanagement.

Frage 8.8 Stimmen die gegenseitigen Einschätzungen überein?

1. TL

Die Erwartungen der TL schätzt MA1 ähnlich ein, wie sie von ihr geäußert werden. Nur eine erhoffte pädagogische Weiterentwicklung mittels Qualitätsmanagement wird so nicht von der TL genannt. MA2 schätzt hingegen die Erwartungen der TL nicht übereinstimmend mit den von ihr genannten ein.

2. MA

Die Erwartungen der MitarbeiterInnen sind laut TL sehr individuell und schwer einzuschätzen sowie teilweise mit Ängsten verbunden. Dies wird ebenso von den befragten Mitarbeitern so beschrieben. Die Frage bleibt offen, ob die Erwartungen tatsächlich so individuell sind um exakt darauf zu antworten, oder ob hier der Austausch, gerade über Hoffnungen und Wünsche an Qualitätsmanagement, fehlt.

Frage 8.9 Entsprechen die Vorstellungen eines sinnvollen Konzeptes dem in der Einrichtung?

Die Einrichtung, wie die Interviewten dies auch selbst so bezeichnen, steht noch am Anfang und es werden noch viele Weiterentwicklungs- und Verbesserungsmöglichkeiten des QM-Systems gesehen. Die Formulierung des sinnvollen Konzeptes muss momentan in vielen Dingen sicherlich noch als Zielsetzung gesehen werden.

Eine möglich MitarbeiterInnenbeteiligung scheint wohl erreicht zu sein, unklar bleibt freilich, inwieweit diese auch von allen MitarbeiterInnen aktiv umgesetzt und angenommen wird. Die MitarbeiterInnen nehmen aber einen sehr großen und wichtigen Raum in der Einrichtung ein und haben eine große Bedeutung in ihren Ansichten. Diese „Einrichtungskultur“ dürfte auch unabhängig von Qualitätsmanagement vorhanden sein.

Frage 8.10 Wo wird die Hauptverantwortung für QE gesehen?

Die Hauptverantwortung für die Umsetzung des QM-Systems wird klar in der Einrichtung selbst gesehen, dabei fallen zwei Antworten auf den QM-B (vgl. TL: „Die QM-Beauftragten schwerpunktmäßig, die tragen auch die Hauptverantwortung.“, 203 oder auch MA1: „Also die Hauptverantwortung liegt insgesamt in der Einrichtung selbst, nicht im Umfeld.“, 235-236 sowie MA2: „Die Hauptverantwortung trägt im Moment hier die Einrichtung, und da ist des schon auch richtig.“, 257-258).

Frage 8.11 Welche Rolle spielt das Jugendamt, die öffentliche Seite?

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA 1	MA 2
öff. Seite: trägt keine Verantwortung für QE	X		
übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert			X

Die öffentliche Seite wird nicht als entscheidend für oder interessiert an Qualitätsmanagement gesehen. Andere Projekte, wie die Flexibilisierung der Einrichtung, stehen im Mittelpunkt und nicht, welche Qualität in der Einrichtung erbracht wird (TL: „Es ist wichtiger, wie viel Kinder die HPT hat als wie die Qualität entwickelt wird.“, 199) Das Jugendamt trägt keine Verantwortung sondern übt Druck auf die Einrichtung aus, den Ansprüchen der öffentlichen Seite zu genügen (MA2: „...da verlangt die Stadt München schon, dass wir uns ihnen anpassen und dass wir flexibilisieren können. Des ist auch grad eine große Diskussion, die läuft. Und von demher ist es schwierig, also zu sagen, dass bei der Zusammenarbeit QM eine Rolle spielt, des ist eigentlich nicht so.“, 163-166).

HPT 4 Fallauswertung

1. Kontext

Der Trägerverein, der die Einrichtung betreibt, hat das QM-Handbuch 2000 erstmals zertifizieren lassen. Die HPT, die aus dem teilstationären und auch ambulanten Bereich besteht (ambulante Therapien), betreut Grundschul- und Vorschulkinder.

Die Geschäftsführerin (Sozialpädagogin) des Trägervereins ist bereits seit 1989 gleichzeitig auch die Einrichtungsleitung. MA1 ist Pädagogin (MA), Abschluss 1990 und seit 2001 im Gruppendienst und seit 2004 QM-B der Einrichtung. MA2 (Erzieherin seit 1998, seit 2003 fest als Gruppenpädagogin) und deren direkte Kollegin MA3, Sozialpädagogin seit 2004 (zum Zeitpunkt des Interviews erst seit zwei Wochen in der Einrichtung), sind für eine erkrankte Kollegin eingesprungen, wobei MA3 in diesem Doppelinterview eher die Rolle eines „Beisitzer“ einnahm. Ebenfalls im Gruppendienst seit 1994, aber im Vorschulbereich, ist MA4, Sozialpädagogin seit 1990.

Die Terminvereinbarung war reibungslos, vor allem MA1 als QM-B war sehr zuverlässig und interessiert. Die Interviews verliefen in einer freundlichen Atmosphäre. Die angenehme Raumgestaltung und die offene Art der Interviewten trugen dazu bei.

2. Kategorienvergleich

K1: Konzept/Phase	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
Zertifizierung	X	X			X
QM-Handbuch		X			
TQM	X				
QE etabliert in Einrichtung	X				
mittendrin in QE		X			
QE nicht bei jedem präsent im Alltag		X			
QE präsent im Alltag	X		X	X	X

Bemerkung:

Die Tagesstätte hat ein zertifiziertes Handbuch, dass aber nur MA1 im Zusammenhang mit dem Konzept erwähnt. Ausschließlich die TL spricht von TQM in der Einrichtung und auch davon, dass Qualitätsmanagement in der Einrichtung etabliert ist und gelebt wird. („Und den Mitarbeitern wird auch klar, warum. Also des wird nicht als lästige Kontrolle empfunden, des ist in den Köpfen drinnen, auch ein Fehler ist ein Chance zur Verbesserung und nicht eine lästige Leistungskontrolle. Also des lebt und ist Alltag.“, 125-128)

MA1 beschreibt, dass das QM-System im Alltag nicht bei allen ständig präsent sei. Die anderen drei Befragten antworten jedoch, dass es gegenwärtig ist und einen wichtigen Stellenwert einnimmt (z.B. MA2: „Also des ist Alltag, also wir leben mit dem, wir arbeiten mit dem...“, 30-31).

K2: Kontinuität	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
interne/externe Audits	X				X
Konferenzen, Teams		X	X		
in der Verantwortung der Leitung		X			
in der Verantwortung des QM-B	X	X			X
QM-Handbuch bei Einarbeitung neuer MA					X
in der Verantwortung der Prozessverantw.					X

Bemerkung:

Die Kontinuität des Qualitätsmanagements wird in Konferenzen und Teams sichergestellt (bzw. in Form eines jährlichen Qualitätstages) und liegt auch in der Verantwortung der

Anhang

Fallauswertung HPT 4

QM-B. Auffällig ist hier, dass nur die Leitung und MA4 die Audits als Kontinuitätsgewährleistung nennen (bei einer zertifizierten Einrichtung!) und auch sehr unterschiedliche Antworten geäußert werden. Die TL wird nur von der QM-B als verantwortlich für die Kontinuität gesehen, MA2 erwähnt ausschließlich die Teamsitzungen.

K3: Motiv	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
Transparenz		X			X
Präsentation nach außen	X				X
Bestehen im Konkurrenzkampf					X
Veränderung des ganzen sozialen Bereiches		X	X		
gesetzliche Anforderung	X				
Verbindlichkeit/Struktur erreichen		X			
ständige Verbesserung der Praxis					X
Bestehen des Vereins/HPT sichern	X	X	X		

Bemerkung:

Der Wunsch nach Transparenz und das Bestehen der HPT zu sichern waren die Motive für die Einführung des QM-Systems in der Einrichtung (z.B. TL: „Ja zum einen sicherlich wegen dem Druck von außen, weil es ja auch gesetzlich verlangt wird, und man da sehen muss, dass man sich nach außen darstellen kann, dass man zeigen kann, ja, wir machen hier qualitativ gute Arbeit. Und sicherlich auch, also das wurde auch vom Vorstand initiiert, der damit sicherlich auch des Überleben der Einrichtung, ja, des ganzen Vereins sichern wollte.“, 13-15 oder auch MA1: „...Organisationsstrukturen nicht so verbindlich waren, und da wollte man sich selbst Klarheit schaffen. Aber hauptsächlich waren das schon die andern Entwicklungen. Also wer zertifiziert ist gilt was und wer nicht, der gilt nichts im sozialen Bereich.“ 29-31). Dabei wird der äußere Druck, wie die notwendige Präsentation nach außen oder Bestehen im Konkurrenzkampf deutlich öfter genannt als der innere Druck (jeweils nur eine Nennung: Verbindlichkeit, Struktur erreichen, ständige Verbesserung der Praxis). Die TL nennt die gesetzlichen Anforderungen als Beweggrund für QM in der Einrichtung.

K4: Beteiligung der Mitarbeiter	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
beteiligt in Konferenzen/Teams					X
beteiligt bei Audits					X
müssen Vorgaben erfüllen/Delegation	X				
informiert über den neuesten Stand					X
durch Mitarbeiterbefragung	X	X			
Prozessverantwortung	X				X
eigene Überprüfungen im Arbeitsbereich	X				

Bemerkung:

Bei der Kategorie 4 kann man erkennen, dass sich MA2, selbst nach Nachfragen, nur sehr allgemein über die Beteiligung der MitarbeiterInnen äußert und keine konkreten Angaben macht, die in die Themenmatrix aufgenommen werden können („Also die Mitarbeiter sind im pädagogischen Bereich und in der Leitung, ja ich denke die Mitarbeiter sind alle beteiligt.“, 27-28).

Auffällig sind bei dieser Kategorie die differenzierten Antworten sowie, dass nur TL und MA1 über die Mitarbeiterbefragungen sprechen. MA4 erwähnt die Teams als Möglichkeit der Beteiligung ebenso wie die Audits („Also wir ...besprechen...wenn Neuerungen sind, besprechen wir das regelmäßig im Team, also so – also ich zum Beispiel bin für das Prozess Aufnahmeverfahren im Vorschulbereich zuständig.“, 41-43). Die MitarbeiterInnen sind als Prozessverantwortliche an QM in der Einrichtung beteiligt (s. ebenda, MA4)

Anhang
Fallauswertung HPT 4

K5: Beteiligung der Eltern/Kinder	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
Beteiligung durch Elternbefragung	X	X		X	
keine Kenntnisse über QE		X			
keine (weitere) Beteiligung von Kind.+Elt.		X			X
kein Interesse an QE					X
profitieren von QE	X		X		
durch Berücksichtigung (bei den Standards)		X	X		
Katamneseerhebung	X		X		

Bemerkung:

Die Elternbefragung, die einmal jährlich stattfinden soll, sowie die Katamneseerhebung werden nicht von allen Befragten genannt. Darüber hinaus scheinen die Eltern bzw. Kinder nicht aktiv beteiligt an dem Qualitätsmanagement zu sein. Sie finden zwar Berücksichtigung in ihren Bedürfnissen oder profitieren davon, haben aber ansonsten dafür keine Funktion (z.B. MA1: „...von den Kindern, da kriegen wir die Rückmeldungen in der Gruppe so im pädagogischen Bereich, das hat mir gut gefallen, das würd ich gerne machen. Also QM in dem Sinne hat keinen so direkten Einfluss, also des ist eher, dass wir die Wünsche der Kinder berücksichtigen.“, 67-60 oder TL: „Ich glaube sie hatten auch nicht zu hoffen gewagt, dass sie so stark einbezogen werden und des Ganze in diesen Zyklus wirklich auch so einfließt. Ich denk, sie fühlen sich wertgeschätzt, ernst genommen und freuen sich drüber. Die Kinder...also für die haben wir keine Fragebögen, weil bei uns fangen die Kinder ab drei Jahren an, drei bis zwölf ist so unser Schnitt. Beim Beschwerdemanagement und beim Krisenmanagement sind sie stark beteiligt und sind glücklich.“, 155-160).

MA4 sieht kein Interesse bei den Eltern und Kinder an der Thematik („Ich glaub die Erwartungen von den Eltern ham sich gar nicht geändert, weil die erst mal von QM, außer die fragen mich in Gesprächen, jetzt gar nicht so viel wissen, ich glaub des interessiert die auch gar nicht mit den Flussdiagrammen. Hauptsächlich geht's um ihr Kind, was mit ihrem Kind passiert.“, 138-141). MA1 schätzt ein, dass sie keine Kenntnisse darüber besitzen.

K6: Auswirkungen von QE	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
MAzufriedenheit unverändert					X
kaum Veränderungen für MA im Alltag					X
MA zufrieden mit QE	X		X		
MA unzufrieden mit QE		X			
K/E- zufriedenheit unverändert					X
K-zufriedenheit misst man im Alltag		X			
K/E-zufriedenheit sehr hoch	X	X			
wirkt sich negativ auf KE-Zufriedenheit aus		X			
wirkt sich positiv auf KE-Zufriedenheit aus		X	X	X	
nicht alles umsetzbar im Alltag		X			
mehr Dokumentation		X	X		X
mehr Arbeitsbelastung	X	X	X		X
Einschränkung Kreativität / Spontaneität		X			
(überhöhter) Leistungsanspruch			X		
mehr Kontrolle durch TL		X			
mehr Hierarchie		X			
QE zeitintensiver als Kernarbeit		X	X		X
QE wichtiger als päd. Entwicklung des Teams		X			
QE keine neue, unbekannte Methode					X
Klarheit/Transparenz	X	X	X	X	X
Hilfe für Berufsanfänger	X			X	X
ständige Weiterentwicklung der Praxis		X		X	
Ziele bewusster, präsenter	X	X	X		

Anhang
Fallauswertung HPT 4

Ziele überprüfbarer	X				
Entpersonalisierung von Konflikten	X		X		
mehr Erfolgsorientierung	X				
Zusammenwachsen der Arbeitsbereiche	X				
gezieltere Steuerung / Leitung	X				

Bemerkung:

Beim Betrachten der Themenmatrix zu dieser Kategorie fällt auf, dass sehr viel unterschiedliche Auswirkungen des Qualitätsmanagements von den Befragten geäußert wurden.

Schon bei der Mitarbeiter- bzw. Eltern- und Kinderzufriedenheit gibt es zahlreiche, auch differenzierte Antworten. (siehe Frage 8.5 und 8.6)

Die TL (in ihrer Begeisterung: „Also sie merken, ich bin begeistert von QM, ich steh voll dahinter und die Mitarbeiter aber auch.“, 68-69) nennt bis auf die höhere Arbeitsbelastung ausschließlich positive Auswirkungen.

Hingegen gibt MA1 fast ausschließlich negative Auswirkungen an, wobei auch die anderen drei befragten Mitarbeiterinnen negative Seiten von QM beschreiben. Viermal wird dabei die höhere Arbeitsbelastung genannt (z.B. MA4: „Auf der anderen Seite ist es auch viel Arbeit.“, 79 oder auch MA2: „...wo man einfach auch noch mehr Souveränität und Gelassenheit bräuchte. Und wo ich auch find, da hört des irgendwo auf. Also wenn dann wirklich die Mitarbeiter, die QM-Beauftragten, wochenlang nur beschäftigt sind, die Papiere da alle und also da merk ich, des ist schwierig.“, 144-147) und dreimal der erhöhte Dokumentationsaufwand (z.B. MA1: „Also des ist relativ kompliziert und wir ersticken in Listen, also täglich...ein großer Bürokratieaufwand. Viel Papier.“, 88-90).

Hervorzuheben ist sicherlich, dass alle Befragten die Transparenz als Auswirkung beschreiben und auch die bewussteren Ziele sowie die Hilfe für Berufsanfänger dreimal genannt werden.

Ebenso dreimal wird aber auch beschrieben, dies nur von den Mitarbeiterinnen, dass das QM-System zeitintensiver als die Kernarbeit ist. (MA1: „Und des QM braucht oft Kraft, weil es eben sehr zeitaufwendig ist.“, 50-51 oder auch MA4: „...also überall fehlt's ja an der Zeit. Des geht dann von den Kindern ab...“, 250-251)

K7: Erwartungen an QE	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
Legitimation der Arbeit				X	
Klarheit / Struktur		X		X	
Erwartungen nicht erfüllt		X			
Begeisterung	X				
Dokumentenlenkung	X				
Weiterentwicklung der Arbeit		X			
Standards für die Arbeit	X				
Befürchtungen					X
keine Qualität nur wegen QE		X			
keine eigenen Erwartungen			X		X
keine Vorstellung von QE					X

Bemerkung:

Die Erwartungen an Qualitätsmanagement und –entwicklung werden sehr spezifisch von den Befragten beschrieben, wobei MA2 und MA4 keine eigenen Wünsche oder Hoffnungen an ein QM-System hatten (z.B. MA2: „Die Erwartungen des kann ich jetzt nicht beantworten., 131-132). MA4 spricht an, dass sie einen vermehrten Arbeitsaufwand fürchtete.

Die Erwartungen von MA1 nach Klarheit haben sich erfüllt, hingegen die Erwartung der Weiterentwicklung, Belebung der eigenen Arbeit nicht („Ich hätte mir aber auch gewünscht und das ist noch nicht geschehen, dass auch im gesamten Team mehr Klarheit und eine gemeinsame Linie gefahren wird. Und des passiert eher nicht. Und auch mehr Interesse hätt

Anhang
Fallauswertung HPT 4

ich mir gewünscht und mehr Belebung unseres Systems. Des ist jetzt aber eben nicht so der Fall.“, 155-158). MA3 erwartet sich wie MA1 Klarheit und Struktur (MA3: „...eine Grundlage zu schaffen auch, um innerhalb der Einrichtung eine gemeinsame Basis zu schaffen aber auch um des nach außen gut darzustellen und präsentieren zu können.“, 159-163). Die TL ist von QM und seinen Auswirkungen, Vorteilen begeistert.

K8: Erwartungen der anderen	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
TL: Arbeitserleichterung		X			X
Präsentation/Darstellung		X	X		
Klarheit			X		X
Bestehen der Einrichtung sichern		X			
Legitimation			X		
mehr Erfolgskontrolle			X		
MA: sehen Notwendigkeit	X				
Verbindlichkeit	X				
Begeisterung / hoch motiviert	X				
ähnlich wie eigenen Erwartungen	X				
Elt./Kind: Erwart. an Betreuungsqualität		X			X
freuen sich über Beteiligung	X				
Erwart. an Zielerreichung			X		

Bemerkung:

Die Einschätzung der befragten Mitarbeiterinnen über die Erwartungen der TL sind verschieden, dabei wird aber je zweimal die Arbeitserleichterung genannt, die Präsentation nach außen sowie die Klarheit in der Einrichtung. (z.B. MA1: „Ja, also die Leitung hat sich sicherlich erhofft, also dass das Überleben der Einrichtung gesichert ist, ja diese Außendarstellung...“, 161-162 oder auch MA2: „Also es ist bestimmt ein wesentlicher Teil des Darstellens und des Präsentierens nach außen, die Außenwirkung auch. Also dass wir finanzielle Unterstützung kommen, also zeigen, dass das gerechtfertigt ist...und innerlich schon auch eine Kontrolle zu haben...schon eine Erfolgskontrolle auch zu haben...“, 173-178)

Die TL schätzt die Erwartungen der Mitarbeiterinnen durchwegs positiv ein. („Haben sich gefreut auf ein Handbuch, dass man das mal festlegt, die Flussdiagramme für die wichtigsten Prozesse. Des war super.“, 140-141)
(Eltern und Kinder siehe Frage 8.6)

K9: Informationsquellen	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
Konferenzen, Teambesprechungen		X		X	X
QM-Handbuch		X		X	
andere Dokumente (Dienstanw., Tätigkeitsb.)			X		
pers. Kontakt zu MitarbeiterInnen					X
pers. Kontakt zu Leitung		X			
pers. Kontakt zu QM-B					X
Audits		X			
Mitarbeiterbefragungen	X				
Elternbefragungen	X				
externe Facharbeitskreise	X				
Reflexionsarbeit (Krisenmanagement)	X		X		
interne Schulungen vor Audits					X
Rückmeldungen vom ASD			X		

Anhang

Fallauswertung HPT 4

Bemerkung:

Bei der Frage nach den Informationsquellen für das Qualitätsmanagement in der Einrichtung werden sehr viele verschiedene Informationsquellen genannt. Die TL richtet ihren Blick eher nach außen und nennt Instrumente („Also Fragebögen ist klar, Eltern- und Mitarbeiterfragebögen, Krisenbeschwerdemanagement...diversen Gremien extern, wo man so schaut, was läuft sozialpolitisch...“, 185-189). Das Handbuch wird zweimal als Informationsquelle genannt, die Konferenzen und Teambesprechungen scheinen aber zentral zu sein (z.B. MA3: „Also, ich denk dass da viel im Team passiert, dass die Leitung viele Informationen weitergibt. Dann gibt's die Handbücher auf die man jederzeit zugreifen kann.“, 215,216). Persönlicher Kontakt zu KollegInnen oder der Leitung werden nur dreimal erwähnt.

K10: Träger	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
Zsarbeit liegt nicht i. eig. Aufgabenbereich		X	X		
wenig Einwirkung		X			
kein vordergründiges Thema beim Träger					X
TR keine Kenntnisse über QE					X
Vertrauen in TL / GF	X	X	X		
gibt TR Sicherheit	X				
QE mit initiiert vom Träger	X				
TR eingebunden in QE	X				
enge personelle Verflechtung zw. TR und HPT			X		
erwartet Umsetzung			X		
erwartet Bestehen der Einrichtung sichern	X	X			
keine Erwartungen					X

Bemerkung:

Die Zusammenarbeit mit dem Träger bezüglich des Qualitätsmanagements spiegelt die Themenmatrix der Kategorie 10 wider. Zum einen wird deutlich, dass der Träger (in diesem Fall der Vorstand des Vereins) generell Vertrauen in die Geschäftsführerin (TL) hat (z.B. TL: „Da ist sehr viel Vertrauen da in mich...“, 270).

MA1 und MA2 beschreiben die Zusammenarbeit als nicht im eigenen Aufgabenbereich, MA4 sieht Qualitätsmanagement nicht als vordergründiges Thema beim Träger („Gut ich mein, unser Leitung kennt natürlich QM, ganz klar. Aber die anderen im Vorstand, ich glaub denen ist gar nicht ganz bewusst, was QM ist, glaub ich.“, 155-156).

Nur wenige Erwartungen des Trägers werden von den Befragten genannt. MA4 geht sogar davon aus, dass dieser keine eigenen Erwartungen hat (vgl. Zeile 159). Zweimal wird das Bestehen der Einrichtung als Hoffnung bezeichnet, die der Träger mittels Qualitätsmanagement erreichen möchte (z.B. MA1: „Also ich glaub, dass da ganz viel Vertrauen jetzt vom Vorstand zur Leitung da ist, die da ja als Profi eben auch die Entscheidungen trifft. Wichtig war der Vorstand oder immer noch ja eigentlich, wegen der Finanzierung des Ganzen. Aber der ist sicher damit einverstanden, will ja auch des Überleben des Vereins auch sichern, und da denk ich – ja also direkt spürbar ist er jetzt nicht so im Alltag oder wenn's um QE geht. Aber wie gesagt, da ist eben unsere Leitung durch den persönlichen Kontakt sicher wichtig und ja auch involviert.“, 167-172).

Die TL schreibt dem Vorstand mehr Funktionen und Bedeutung zu, vermutlich, weil sie im konkreten Austausch zu ihm stehen muss.

K11: öffentliche Seite	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
fallbez. Zsarbeit: ASD gibt Rückmeldung		X	X		X
Zsarbeit nicht im eigenen Aufgabenbereich					X
untransparente, unsichere Zusammenarbeit		X			
JA informiert über QE		X			

Anhang
Fallauswertung HPT 4

JA zeigt Interesse, Anerkennung	X	X			
keine Einwirkung durch JA		X			
Interesse vom LJA	X				
öffentliche Seite profitiert von QE			X		
JA mit eigener Struktur beschäftigt		X			X
JA selbst unter Druck		X	X		
erwartet Einsparungen		X			X
erwartet Erfolgsorientierung	X				
Erwartungen wechseln laufend		X	X		
erwartet Kontrollierbarkeit der Einrichtungen			X		
QE entscheidend in der Entgeltverhandlung			X	X	
QE schafft keinen finanziellen Vorteil b. Verhandl.	X	X			
QE gibt Hilfestellung bei Verhandlung	X	X	X	X	X
QE schafft Vorteil in der Verhandlung			X		X
QE gibt Selbstsicherheit in Verhandlung			X		
keine Informationen über Verhandlung					X

Bemerkung:

Die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite wird in der befragten Einrichtung sehr breit thematisiert.

Im Zentrum der Antworten der Mitarbeiterinnen steht die fallbezogene Kooperation, bei der der ASD regelmäßig Rückmeldung gibt (3 Nennungen).

Eine untransparente, unsichere Zusammenarbeit wird von MA1 beklagt („...ja, also man spürt auch, dass das Jugendamt unter einem Druck steht, etwas zu verändern, also große Unsicherheit auch für uns jetzt, weil die selbst in der Umstrukturierung stecken und eigentlich jeden Tag neue Erwartungen, neue Vorgaben kommen, wo man schon gar nicht mehr weiß, wer ist jetzt Ansprechpartner, was gilt denn jetzt, wo wollen die eigentlich hin...ja, also Kosten einsparen eben und aber irgendwie macht das schon unsicher, wenn man nicht weiß, was die wollen.“, 176-180).

Das Jugendamt scheint mit der eigenen Struktur zu beschäftigt und selbst stark unter Druck (je zwei Nennungen, z.B. auch MA4: „...genau beim Jugendamt ist auch ganz viel Wandel und Umstrukturierung...“, 199).

Zweimal wird genannt, dass sich die öffentliche Seite Einsparungen erhoffe durch die Qualitätsentwicklung (s. MA1, 176-180). Ansonsten werden Erwartungen der öffentlichen Seite kaum angeführt, unter anderem wohl auch deshalb, weil diese ständig wechseln (MA1, MA2: „...immer wieder hinzuschauen, immer wieder sich zu überlegen, was ist für den Bezirk, fürs Jugendamt...Qualität, was wollen die alle, was wollen wir, was fehlt noch.“, 226-228).

Die TL beschreibt das Landesjugendamt als Teil der öffentlichen Seite, die sie als würdigend für das Qualitätsmanagement in der Einrichtung erlebt, geht aber auf die konkrete Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite kaum ein.

Bei der Entgeltverhandlung zeigt sich eine einheitliche Einstellung in der Einrichtung. Fünfmal wird genannt, dass das QM-System eine Hilfestellung in der Verhandlung ist, dreimal dass es dabei einen klaren Vorteil verschafft. Allerdings wird auch beklagt, dass es keinen finanzielle Berücksichtigung findet (TL: „Wenig. Bezahlt wird das sowieso nicht, keinen Pfennig, auch personelle Ressourcen werden nicht eingeplant. Und da denk ich das wird zunehmend mehr verlangt aber nicht bezahlt, im Gegenteil.“, 240-242) MA4 antwortet, dass sie darüber zu wenig Informationen habe („...schon in die Entgeltvereinbarung, das heißt, dass wir vielleicht höher, also höher nicht, aber dass wir auf dem bleiben, was wir haben, den Bestand halten. Könnt ich mir vorstellen.“, 184-185)

Anhang
Fallauswertung HPT 4

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
Einrichtung: QM-B verantwortlich für den QE-Prozess		X		X	X
Leitung verantwortlich für QE-Prozess				X	X
Leitung hat initiiert				X	X
MA verantwortlich für QE-Prozess					X
Träger: Ressourcen bereitstellen	X	X			X
MA motivieren	X				
Verwaltung verantwortlich für QE -Prozess	X	X			
verantwortlich für QE	X	X			
öff. Seite: trägt Verantwortung für QE	X				X
übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert		X	X		
Eltern: verantwortlich für Mitarbeit		X			
Dachverband: wenig Einfluss auf QE in Einricht.	X				
erwartet gute Präsentation		X			

Bemerkung:

Im Vergleich zu anderen Fallanalysen ist markant, dass bei dieser Kategorie sehr viele Auskünfte über die Aufgabenverteilungen in den Interviews erteilt wurden.

In den meisten Nennungen wurde der QM-B die Verantwortung übertragen und der Träger die Ressourcenbereitstellung zugeschrieben.

Dabei scheint die Hauptverantwortung für das Qualitätsmanagement nicht eindeutig in der Einrichtung zu liegen, denn nur MA4 setzt hier deutlich den Schwerpunkt. Die TL und MA2 hingegen sehen die größte Verantwortung im Umfeld der Einrichtung.

Festzuhalten bleibt ebenso, dass der Träger ebenso wenig wie der Dachverband und die Verwaltung von den befragten Mitarbeiterinnen in einer entscheidenden Verantwortung für das QM-System wahrgenommen werden.

(öffentliche Seite vgl. Frage 8.9 der Schwerpunkte der Fallanalyse)

K13: eigene Ausbildung	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
zu theoretische Angebote				X	
Grundlagenvermittlung		X			
zu geringe Vorbereitung		X			
keine Vorbereitung	X		X		X
in der Zusatzausbildung vorbereitet	X				
zahlreiche Angebote				X	
im Praxisjahr				X	

Bemerkung:

Die Befragten wurden in ihrer Ausbildung nicht bzw. kaum auf die Anforderungen eines QM-Systems vorbereitet. Die zahlreichen Angebote waren zu theoretisch (MA3) und über eine Grundlagenvermittlung (MA1) sind diese nicht hinausgegangen.

K14: theoretische Publikationen	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
keine Bücher gelesen			X	X	X
interne Fortbildungen zu QE			X		X
Nachschlagewerke		X			
keine externe Fortbildung zu QE			X	X	X
externe Fortbildung zu QE		X			
Bücher verwirrend/wenig hilfreich		X			
Interesse am Lesen des Buches				X	

Anhang

Fallauswertung HPT 4

Bemerkung:

In der Einrichtung hat keine der Befragten, bis auf die QM-B, eine Fortbildung besucht und auch keine Bücher zur Thematik gelesen. Die TL gibt keine brauchbare Antwort (siehe Einzelfallanalyse) auf die Frage.

K15: Veränderungen für die Einrichtungen	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
Einsparungen und deren Auswirkungen	X				

Bemerkung:

Nur die TL gibt zu Bedenken, dass unter den heutigen Arbeitsbedingungen aufgrund der Einsparungen und erhöhten Anforderungen eine solche Handbucheerstellung kaum noch zu leisten sei (vgl. Zeile 144-147). Die Mitarbeiterinnen gehen nicht konkret auf Veränderungen für die Einrichtung ein.

K16: Veränderungsbedarf	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
öff. Seite: mehr Transparenz		X			
mehr Interesse zeigen					X
Finanzierung von QE ermöglichen	X				
keiner in fallbezogener Zusammenarbeit			X		X
mehr Klarheit in pädagogischer Haltung		X			
Entgelt: mehr Anerkennung des Zertifikats	X				
Übernahme der DIN-Gliederung für QE	X				
TR: keine Veränderung bei der Zusammenarbeit nötig		X	X		X
Ausb.: keiner in der Ausbildung: schon enthalten					X
kein Schwerpunkt i. d. Ausb.					
QE muss mehr Inhalt und Thema sein	X				X
BWL (Teile) als Inhalt	X				
bessere fachliche Ausbildung		X			
Statistik in der Ausbildung nötig für QE	X				
Aufg: mehr Teilung der Verantw. in den Einrichtungen	X				
JA soll Einrichtungen Verantwortung lassen		X			
Schule mehr in die Verantwortung für Qualität			X		
Eltern mehr in die Verantwortung			X	X	

Bemerkung:

Anhand der Themenmatrix lässt sich erkennen, dass die Interviewten zahlreiche und verschiedenen Aussagen zum Veränderungsbedarf trafen.

Übereinstimmungen finden sich darin dass sich die *fallbezogene* Zusammenarbeit mit dem Jugendamt ebenso wenig verändern muss als die Kooperation mit dem Träger (2 bzw. 3 Antworten).

Die TL weist darauf hin, dass Qualitätsentwicklung von der Entgeltkommission mehr Beachtung finden muss („...ne Würdigung derer, die zertifiziert sind, weil mehr kann man nicht, als international prozessbezogen anerkannt sein. Nicht TÜV-mäßig, aber prozessbezogen, wenn man des macht. Und da fehlt mir gerade auch von der Entgeltkommission die Anerkennung.“, 220-222).

MA2 und MA3 wollen die Eltern mehr in die Verantwortung für die Entwicklung ihrer Kinder nehmen, so dass hier stärker die notwendige Mitarbeit der Eltern an den Zielsetzungen als die Beteiligung am QM-System bezeichnet wird.

Darüber hinaus zeigen sich die angesprochenen Themenbereiche zum Veränderungsbedarf sehr vielzählig.

Den zahlenmäßigen Schwerpunkt ihrer Antworten setzen die Interviewten bei der Ausbildung, wenn auch teilweise mit gegensätzlichen Vorstellungen. So will MA1 generell eine bessere fachliche Ausbildung, die TL konzentriert sich hier nur auf Elemente von QM.

Anhang
Fallauswertung HPT 4

K17: Wünsche Umweltakteure nach Veränd.	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
öff. Seite: transparente Zusammenarbeit		X		X	
kurze Betreuungsdauer		X			X
erwartet Aufnahme der schwierigsten Fälle		X			
TR: mehr Marktorientierung	X				
ähnlich wie eigene Wünsche	X				

Bemerkung:

Über die Wünsche der öffentlichen Seite geben die befragten Mitarbeiterinnen Auskunft. Der Veränderungsbedarf, den der Träger wahrnimmt, beschreibt hingegen allein die TL („Aus Trägersicht sind des mit Sicherheit die gleichen Wünsche ...Die wünschen sich, der Vorstand wünscht sich natürlich mehr noch Marktorientierung.“, 334-336).

Das Jugendamt wünscht sich nach den Ansichten der Befragten eine transparente Zusammenarbeit, kurze Betreuungsdauer sowie die Aufnahme der schwierigsten Fälle (z.B. MA3: „Ich denk mir, dass die sich Transparenz wünschen.“, 372 oder auch MA4: „Ja, also des Jugendamt will nach wie vor Geld sparen, des heißt, die Kinder so schnell wie möglich entlassen...“, 167-168).

K18: Organisationsstruktur	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
Entscheidungsträger notwendig		X			X
Hierarchie nötig	X	X			X
guter Informationsfluss		X			
transparente Kommunikationsstruktur				X	
Leitung übernimmt Verantwortung	X				
Verantwortlichen für QE				X	X
flache Hierarchie				X	
Fehlerkultur	X	X			

Bemerkung:

Die Organisationsstruktur sollte für Qualitätsentwicklung hierarchisch sein (wobei MA3 eine flache Hierarchie als notwendig sieht) und braucht Entscheidungsträger sowie eine gute Kommunikation und Information (z.B. MA1: „Also es muss hierarchisch sein, geht gar nicht anders. Es geht vielleicht schon mit einer breiten Basis, aber es muss ein Hauptverantwortlicher dafür dastehen.“, 253-255 oder auch TL: „die Leitung muss dahinter stehen, wenn die zweifelt und Angst hat, dass sie selber kontrolliert wird und ihr des Fehlermanagement lästig ist und auch die Fragebögen- also die Leitung muss dahinter stehen. Und die muss motivieren können, sowohl die Pädagogen als auch die Verwaltung. Es muss schon ne Hierarchie auch da sein, es muss eine Fehlerkultur in der Einrichtung sein...“, 346-350). Außerdem braucht es eine „Fehlerkultur“, (nur TL und QM-B benutzen diese Wortwahl, s. auch ebenda), sowie einen Verantwortlichen für QE (z.B. MA4: „...einen Hauptverantwortlichen sprich die Leitung, eine QM-B...“, 262 oder auch MA3: „Ich denk mir, was schon hilfreich ist, dass es eine flache Hierarchie hat, dass klar ist...die Kommunikation, wann trifft man sich, wer arbeitet wie hier zusammen.“, 347-347-348).

K19: sinnvolles QE-Konzept	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
realistisches Konzept					X
ständige Weiterentwicklung		X		X	X
Verbindlichkeit					X
selbstverständliche Präsenz von QE		X			
Eltern/ Kinder müssen davon profitieren		X			
Kernarbeit bleibt im Mittelpunkt		X		X	
QE respektiert ihre Grenzen			X	X	

Anhang
Fallauswertung HPT 4

QE in allen Bereichen	X		X		X
Instrument zur Zielüberprüfung	X				
keine Zertifizierung notwendig		X			

Bemerkung:

In den Darlegungen der Befragten über die Elemente eines sinnvollen Konzeptes zur Qualitätsentwicklung werden folgende Schwerpunkte ersichtlich:

Qualitätsentwicklung muss aber in allen Bereichen stattfinden (z.B. TL: „...des nutzt nix, wenn des nicht runter geht in alle Bereiche.“, 390 oder auch MA4: „...dass alle Mitarbeiter geschult werden sprich auch Gärtner, Hausmeister, Therapeuten, des liegt bei uns noch ein bisserl im Argen....Dass sich jeder um unser Konzept kümmert, dass des immer weiterverbessert wird.“, 279-283).

Die Kernarbeit muss im Mittelpunkt bleiben (z.B. MA1: „Also hier in der Einrichtung braucht es einfach, dass die Aufgabe, nämlich die Kinder im Mittelpunkt stehen.“, 238-239).

Dreimal wird ebenso eine ständige Weiterentwicklung des QE-Konzepts gefordert (vgl. hierzu MA3: „Des ist so des, dass man auch wirklich immer wieder hinschaut, was mach ich da, dass man sich nicht auf den Lorbeeren ausruht, so dieser Verbesserungsprozess, dass man sich da Zeit nimmt und auch feste Termine setzt, dass man des auch wieder anschaut, damit des nicht unter den Tisch fällt.“, 166-170 oder auch MA4: „Dass sich jeder um unser Konzept kümmert, dass des immer weiterverbessert wird.“, 282-283).

Ebenso wird zweimal genannt, dass Qualitätsentwicklung ihre Grenzen kennen muss, z.B. von MA2: „Des ist einfach, der eine Teil wird zu kopfig definiert und dokumentiert und der andere Teil, wenn des Gefühl mit den Kindern nicht passt, dann kann man den andern Teil vergessen. Und des ist so die Gefahr,...die ich schon sehe.“ (430-432).

K 20: Voraussetzungen	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
zeitliche Ressourcen	X		X		
finanzielle Ressourcen	X				
externe Unterstützung	X		X	X	
Würdigung des Zertifikats	X				
Motivation der MA					X
guter Teamgeist		X			
Offenheit der MA					X
Bereitschaft für Veränderung				X	X
Geduld, Gelassenheit			X		
Mut			X		
Kraft			X		

Bemerkungen:

Bei den beschriebenen Voraussetzungen für eine sinnvolle Qualitätsentwicklung nehmen die MitarbeiterInnen eine erstaunlich geringe Rolle ein. MA4 beschreibt ihre Haltung als Voraussetzung: „Also der Hauptpunkt ist, dass des Team des mit trägt. Dass da alles bereit sind, des zu machen, sich einzuarbeiten, dass die des auch wollen, also dass die bereit sind, sich dem zu stellen.“ (223-225) MA1 hebt einen notwendigen Teamgeist hervor: „Also im Grund muss erst mal des Team stimmen, dass es geht.“ (266-267).

Insgesamt zeichnet sich keine einheitliche Vorstellung von Voraussetzungen ab. Nur die externe Unterstützung wird von drei Befragten genannt, darunter auch die TL: „Und ich finde, auch nur intern des zu machen an sich fast zu wenig, man müsste – zumindest muss die QM-B von außen geschult werden, offiziell geschult nach DIN.“ (291-293). MA3 und MA4 formulieren auch die Bereitschaft für Veränderung als Voraussetzung.

Vor allem MA2 äußert sehr spezifische Ansichten: „...also Mut und Kraft.“ (353) oder auch „Mehr Gelassenheit.“ (319) sowie „...sich da mehr Zeit zu geben.“ (323).

3. Schwerpunkte der Fallauswertung

Frage 8.1 Zum Konzept der QE: welche Jahreszahlen werden für den Beginn genannt?

Verwenden alle dieselben Begriffe? Setzen alle den Schwerpunkt des Konzeptes gleich? Beschreiben alle den Ablauf von QE gleich? Ist mir nun klar, wie QE hier abläuft?

1. Jahreszahlen

Die TL, sowie MA4 legen den Zeitpunkt der ersten Zertifizierung in das Jahr 2000. MA3 geht davon aus, dass das Qualitätsmanagement 2001 eingeführt wurde. Dass bereits 2000 daran gearbeitet wurde, weiß MA1.

2. Begriffe

Die Befragten verwenden nicht alle dieselben Begriffe um das Konzept zu beschreiben. Einzig die Leitung benützt sehr viele Begriffe wie Controlling, plan-do-check, TQM, Krisenmanagement oder Beschwerdemanagement. Die befragten MitarbeiterInnen im Gruppendienst, darunter auch die QM-B, verwenden Begriffe wie Reflexion, Rückmeldungen oder Prozessverantwortung.

3. Phase

Vor vier Jahren wurde die Einrichtung das erste Mal zertifiziert. Qualitätsmanagement und seine Auswirkungen scheinen meist präsent zu sein im Alltag, auch bei den MitarbeiterInnen. Da MA1 jedoch kritisch anmerkt, dass es noch nicht ausreichend verankert oder selbstverständlich ist sowie MA4 anmerkt, „ja, man arbeite eben danach“ ist die Frage zu stellen, ob die Einschätzung der TL, dass QM (und das in ihrem Sinne, siehe Begriffe) fest verankert ist in den Köpfen der Mitarbeiter, alle hoch motiviert sind und ausschließlich danach arbeiten, tatsächlich realistisch ist.

4. Ablauf

Der Schwerpunkt bzw. der Ablauf des Qualitätsmanagement wird aufgrund der unterschiedlichen Begriffsverwendungen von den Befragten nicht gleich beschrieben. Legt die Leitung den Schwerpunkt auf TQM und dessen Auswirkungen und Anforderungen, so sehen die befragten MitarbeiterInnen den Ablauf von Qualitätsmanagement eher mittels der Aushandlungen mit der Umwelt (MA2), dem Ziel, die Kernarbeit wieder in das Zentrum zu rücken (MA1) oder mittels der Prozessverantwortung (MA4) gewährleistet.

5. Zusammenfassung

Die Einrichtung ist 2000 mit ihrem Handbuch erstmals zertifiziert worden. Es gibt die Funktion eines QM-Bs. In den Teams und auch am jährlich stattfindenden Qualitätstag ist QM regelmäßig Thema. Fraglich bleibt, ob dies zur Gewährleistung der Kontinuität des Prozesses ausreicht, zumal es verwundert, warum in einer zertifizierten Einrichtung nicht die Audits in diesem Zusammenhang genannt werden.

Es entsteht der Eindruck, dass die TL einen anderen Blick auf das Qualitätsmanagement hat als ihre MitarbeiterInnen. Sie verwendet andere Begriffe, setzt den Schwerpunkt anders und beschreibt so auch einen Ablauf, den die MitarbeiterInnen nicht so wiedergeben.

Frage 8.2 Stimmen die Motive für QE überein?

Die Veränderung im ganzen sozialen Bereich, der damit entstehende Konkurrenzkampf, die notwendige Präsentation nach außen sowie in diesen Zeiten das Bestehen des Vereins zu sichern, sind die Beweggründe für die Einführung eines QM-Systems in der Einrichtung. Der äußere Druck als Motiv überwiegt gegenüber inneren oder fachlichen Beweggründen (Verbesserung der Praxis, Verbindlichkeit erreichen).

Frage 8.3 Stimmen die genannten Auswirkungen überein?

Die MitarbeiterInnen der Einrichtung profitieren nicht nur von dem Qualitätsmanagement, sondern erleben auch die negativen Auswirkungen. Die Leitung nimmt die Auswirkungen von

Anhang
Fallauswertung HPT 4

deutlich positiver wahr als ihre befragten Mitarbeiterinnen. Kernaussagen sind: Die gewonnene Klarheit, die Hilfe für Berufsanfänger sowie die bewusstere Zielsetzung stehen einem erhöhten Arbeitsaufwand, erhöhter Dokumentation sowie der Empfindung, die Kernarbeit nimmt weniger Raum als QM ein, gegenüber.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt der Träger?

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
Träger: Ressourcen bereitstellen	X	X			X
MA motivieren	X				
verantwortlich für QE	X	X			

K16: Veränderungsbedarf	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
TR: keine Veränderung bei der Zusammenarbeit nötig		X	X		X

Der Vorstand des Vereins wird zweimal in der Verantwortung für das Qualitätsmanagement gesehen, da er benötigte Ressourcen, vor allem die finanziellen, bereitstellen muss (TL: „Die Verantwortung auch für des Geld, des ganze umzusetzen, die Ressourcen und Mitarbeiter bereitzustellen und die dafür zu motivieren und zu schulen, des liegt in der Hand der Träger...“, 296-299). Der Träger erwartet sich von Qualitätsmanagement die Sicherung des Bestehens der Einrichtung und des Trägervereins.

Der Vorstand hat der Geschäftsführerin (TL) die Verantwortung übertragen und vertraut ihrer Fachkompetenz. Sie scheint ebenso für die Umsetzung des Qualitätsmanagements eine Schlüsselfunktion zu übernehmen und den Träger in dieser Hinsicht zu vertreten.

Das erklärt, warum die befragten Mitarbeiterinnen die TL entscheidender wahrnehmen als den Vorstand, der ihrer Ansicht nach wenig einwirkt und keine eigenen Erwartungen hat. Interessant ist aber, dass keine der Mitarbeiterinnen die Zusammenarbeit mit dem Träger verändern möchten.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt der/die Qualitätsbeauftragte?

K2: Kontinuität	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
in der Verantwortung des QM-B	X	X			X

K9: Informationsquellen	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
pers. Kontakt zu QM-B					X

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
QM-B verantwortlich für den QE-Prozess		X		X	X

Im Aufgabenbereich der QM-B (MA1) liegt die Verantwortung für den gesamten QM-Prozess (drei Nennungen) sowie für seine Kontinuität (zwei Nennungen). Als Informationsquelle wird sie nur von MA4 genannt. Die QM-B steht nach eigenen Angaben sehr oft unter Zeitdruck und muss sehr viele Aufgaben ausführen („Und da merk ich, da bin ich in so einem Spagat und seh auch, dass des nicht mehr lange gut gehen wird. So für mich auch, weil ich mich vor allem als Pädagogin betrachte, keine angenehme Situation.“, 142-144). Vergleicht man diese Antworten insgesamt mit der Aufgabenverteilung, so fällt ihr die Hauptverantwortung aus Sicht der befragten Mitarbeiterinnen zu.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt die Leitung?

K2: Kontinuität	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
in der Verantwortung der Leitung		X			

K9: Informationsquellen	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
pers. Kontakt zu Leitung		X			

Anhang
Fallauswertung HPT 4

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
Leitung verantwortlich für QE-Prozess				X	X
Leitung hat initiiert				X	

Die Aufgabenbereiche der Leitung für das Qualitätsmanagement werden nur sehr zurückhaltend beschrieben. Die TL selbst schreibt sich ebenfalls keine große Verantwortung dafür zu.

Und dennoch finden sich ebenso Darlegungen, die zeigen, dass die TL klare Aufgaben übernimmt, damit Qualitätsmanagement in der Einrichtung funktioniert. MA1 etwa bezeichnet die Leitung als Informationsquelle und als verantwortlich für die Kontinuität des QM-Prozesses MA3 und MA4 bezeichnen sie als Verantwortlich für das QM-System (z.B. MA3: „Ich denk in der Einrichtung ist ein ganz großer Motor die Leitung, die des ja auch auf den Weg gebracht hat. Ja, merk ich da schon eine große Kraft dahinter.“, 278-280).

Da man aber in der Betrachtung anderer Kategorien den Eindruck gewinnt, die Leitung habe den Überblick über das Qualitätsmanagement und treibt es mit ihrer Begeisterung an, verwundern diese abgeschwächten und nicht einheitlichen Aussagen.

Frage 8.5 Wie wird die Rolle der MitarbeiterInnen gesehen?

K6: Auswirkungen von QE	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
MAzufriedenheit unverändert					X
kaum Veränderungen für MA im Alltag					X
MA zufrieden mit QE	X		X		
MA unzufrieden mit QE		X			

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
MA verantwortlich für QE-Prozess					X

K 20: Voraussetzungen	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
Motivation der MA					X

Lediglich zweimal tauchen die MitarbeiterInnen als Voraussetzung bzw. als Bestandteil eines sinnvollen Konzeptes von Qualitätsentwicklung auf. Die MitarbeiterInnenzufriedenheit mit bzw. durch QM wird unterschiedlich wahrgenommen (z.B. MA2: „...zumindest in ganz groben Zügen und auch wenn’s menschlich manchmal schwierig ist, dann kann man immer sagen, des ist unser Konzept, des ist unser...des wollen wir, des wollen wir alle, drum sind wir hier. Und des hat schon auch was Verbindendes. Bei allem, was manchmal schwierig ist.“, 97-100 oder im Gegensatz dazu MA1: „Und des schafft Unzufriedenheit, dass QM so einen großen Raum hier einnimmt...“, 120-121).

MA4 beschreibt die MitarbeiterInnen als verantwortlich für QM, dies aber nur im Zusammenhang mit einer Delegation von oben („...des wird halt so delegiert und die Mitarbeiter sind für dieses jeweilige Flussdiagramm...zuständig.“, 189-190).

Es zeigt sich ein diffuses Bild, welchen Stellenwert die MitarbeiterInnen im QM-Konzept tatsächlich einnehmen und wie entscheidend ihre Beteiligung dabei ist.

Sie scheinen zwar durch bestimmte Funktionen, wie die Prozessverantwortung und den Anforderungen an sie, zwangsläufig zur Mitarbeit verpflichtet, inwieweit dies aber aktiv und motiviert angegangen bleibt unklar.

Frage 8.6 Wie wird die Rolle der Eltern/Kinder gesehen?

K6: Auswirkungen von QE	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
K/E- zufriedenheit unverändert					X
K-zufriedenheit misst man im Alltag		X			
K/E-zufriedenheit sehr hoch	X	X			
wirkt sich negativ auf KE-Zufriedenheit aus		X			
wirkt sich positiv auf KE-Zufriedenheit aus		X	X	X	

Anhang
Fallauswertung HPT 4

K8: Erwartungen der anderen	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
Elt./Kind: Erwart. an Betreuungsqualität		X			X
freuen sich über Beteiligung	X				
Erwartungen an Zielerreichung			X		

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
Eltern: verantwortlich für Mitarbeit			X		

K16: Veränderungsbedarf	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
Eltern mehr in die Verantwortung			X	X	

Zu der Zufriedenheit der Eltern und Kinder gibt es verschiedene Aussagen. Jedoch scheint das QM durchaus positive Auswirkungen auf deren Zufriedenheit zu haben (z.B. MA2: „Wenn man sagt, so ist des, diese Klarheit ist für die Kinder eine Unterstützung auch für die Eltern...“, 112-114), gleichzeitig spüren sie aber auch die negativen Auswirkungen (MA1: „...die spüren des schon die Bürokratisierung und die Lebendigkeit geht dadurch verloren. Die Kinder spüren, dass ich ganz wenig in der Gruppe bin, des fehlt ihnen.“ 137-139).

Die Eltern oder Kinder haben keine konkreten Erwartungen an das Qualitätsmanagement, sondern an die Betreuungsqualität (z.B. MA1: „...Also die haben schon Erwartungen jetzt an die Qualität der Betreuung, aber ich glaub so wirklich bewusst, dass wir hier QM machen, ist es ihnen nicht, also sicher nicht allen.“, 147-149) oder auch an die Zielerreichung (MA2).

MA2 erwähnt, dass die Eltern für die Mitarbeit Verantwortung tragen („Weil ohne die geht's ja ned.“, 382-382).

MA2 und MA3 sind sich im Interview einig, dass die Eltern generell – nicht nur für QM – mehr in die Verantwortung gezogen werden müssen.

Die Eltern sind außer der Befragung und der Katamneseerhebung nicht aktiv am Qualitätsmanagement beteiligt, die Kinder in keiner institutionalisierten Form. Ihre Bedürfnisse werden im Alltag der pädagogischen Arbeit berücksichtigt und ernst genommen. Sie nehmen aber als Nutznießer des QM-Systems eine eher passive Rolle in diesem Sinne ein und sind über Befragungen hinaus nicht aktiv beteiligt.

Frage 8.7 Wie wird mit Widerständen umgegangen?

Ängste oder Abwehrhaltungen werden von der TL in keiner Form genannt, nur beim vermehrten Arbeitsaufwand wird eine Belastung für die MitarbeiterInnen von ihr erwähnt.

MA4 spricht von ihren eigenen Befürchtungen über diese Mehrarbeit, MA1 nimmt eine eher abwehrende Haltung ein, indem sie Qualitätsmanagement sehr kritisch betrachtet. Die Widerstände werden aber anscheinend nicht offen angesprochen oder thematisiert.

Frage 8.8 Stimmen die gegenseitigen Einschätzungen überein?

1. TL

Die Einschätzungen der befragten MitarbeiterInnen über die Erwartungen der TL an Qualitätsmanagement stimmen nicht mit den von ihr genannten überein. Nennt die TL vor allem die Standards für die Arbeit, die Dokumentenlenkung und ihre eigene Begeisterung so erwähnen die Mitarbeiter eher die Präsentation nach außen, die Rechtfertigung im veränderten sozialen Bereich sowie die Bestandssicherung als Erwartung der TL

2. MA

Die Tagesstättenleitung schätzt die Erwartungen der Mitarbeiterinnen ähnlich wie ihre eigenen ein, will eine hohe Motivation wahrnehmen und eine ähnliche Begeisterung. Diese Einschätzung stimmt nicht mit den tatsächlichen genannten Erwartungen der befragten Mitarbeiterinnen überein und gibt ein anderes Bild wieder. Zwar wird die Notwendigkeit wohl gesehen bei den Mitarbeiterinnen aber keineswegs so positiv, wie dies die TL darzustellen versucht.

Die gegenseitigen Erwartungen scheinen nicht kommuniziert.

Frage 8.9 Entsprechen die Vorstellungen eines sinnvollen Konzeptes dem in der Einrichtung?

Bei der Beschreibung der Elemente eines sinnvollen QE-Konzeptes bleibt erstaunlich, dass die MitarbeiterInnen bei dieser Frage keine größere Rolle eingenommen haben.

Die Qualitätsentwicklung in allen Bereichen scheint, wie in den Interviews teilweise erwähnt, noch nicht ganz erreicht zu sein, da bis auf das Kernteam die anderen Arbeitsbereiche noch besser eingebunden werden müssen. Diese Ansicht entspricht jedoch dem TQM-Konzept sehr.

Die befragten Mitarbeiterinnen, nicht die TL, erwähnen, dass die Kernarbeit mehr im Mittelpunkt bzw. hinter QM teilweise zurückstehen muss. Hier wird also nicht nach dem als sinnvoll erachteten Konzept gearbeitet.

Die ständige Weiterentwicklung ist nach Ansicht der Befragten durch die Audits erreicht. Die Frage nach der Kontinuität kann aber nicht ausreichend beantwortet werden. (siehe Frage 8.1)

Frage 8.10 Wo wird die Hauptverantwortung für QE gesehen?

Die Hauptverantwortung ist nicht einheitlich festgelegt sondern wird individuell verschieden angesiedelt zwischen dem Umfeld aber auch in der Einrichtung selber. Die QM-B nimmt aber wohl eine wichtige Rolle ein, vor allem aus Sicht der Mitarbeiterinnen (MA1-4).

Frage 8.11 Welche Rolle spielt das Jugendamt, die öffentliche Seite?

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
JA: trägt Verantwortung für QE	X				X
übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert		X	X		

Die öffentliche Seite wird teilweise als würdigend für das Qualitätsmanagement in der Einrichtung empfunden, wie die Zusammenarbeit konkret aussieht wird aber nicht beschrieben. Es herrscht darüber viel Unklarheit und Unsicherheit. Nur bei der fallbezogenen Arbeit gibt der ASD regelmäßig Rückmeldungen. Das Jugendamt, selbst mit Umstrukturierungen beschäftigt und unter Druck, gibt diesen an die Einrichtungen weiter (z.B. MA1: „Aber ich denk das Jugendamt macht den meisten Druck oder die meiste Angst auf die Einrichtungen.“, 194-195).

In der Entgeltverhandlung spielt das Qualitätsmanagement nach Ansicht der Befragten eine große Rolle und ist eine Hilfestellung, wird aber finanziell nicht gewürdigt.

HPT 5 Fallauswertung

1. Kontext

Der Träger, zu dem mehrere HPTs gehören, ist mit seinem einrichtungsübergreifenden QM-Handbuch einrichtungsübergreifend zertifiziert worden. Der Geschäftsführer ist zugleich auch Inhaber der Einrichtungen.

Im Januar 2005 war die Einführung eines neuen Konzeptes in der Einrichtung, in der die Interviews stattfanden, geplant. An diesem neuen Konzept zeigte auch das Jugendamt Interesse. Die MitarbeiterInnen der Einrichtung sind fast ausschließlich Berufsanfänger bzw. stehen noch nicht lange im Berufsleben.

Der fachliche Leiter (Psychologe) aller Einrichtungen ist als Vertreter des Trägers interviewt worden. Hinzu kamen der Tagesstättenleiter (Sozialpädagoge) und zwei Mitarbeiter aus dem Gruppendienst (Sozialpädagogin MA2, Psychologe MA1).

Aus zeitlichen Gründen war es nicht möglich, den Geschäftsführer selbst sowie drei Mitarbeiter zu interviewen. Die Begründung war, dass sonst zu viele Ressourcen der MitarbeiterInnen für die Studie verbraucht würden.

Die Einrichtung bzw. der Träger zeigte sich von Anfang an offen, an der Befragung teilzunehmen. Die Terminvereinbarung war allerdings etwas schwierig, da ich öfter ohne erfolgten Rückruf anrufen musste. Die Interviews verliefen sehr gut, die Befragten waren freundlich und interessiert, wenn auch beim fachlichen Leiter und MA1 (hier besonders) ein Zeitdruck bzw. eine Verkürzung der vereinbarten Dauer des Interviews spürbar war, der so bei der Terminvereinbarung nicht zur Sprache kam.

TR: Dipl. Psychologe, seit 1996 beim Träger, zunächst im Gruppendienst, dann TL und jetzt als fachliche Leitung der Einrichtungen in der Geschäftsstelle

TL: Dipl. Sozialpädagoge, seit 1999 beim Träger, zunächst im Gruppendienst, seit 2003 Tagesstättenleitung

MA1: Dipl. Psychologe, seit 2001 im Gruppendienst

MA2: Dipl. Sozialpädagogin, seit 2002 im Gruppendienst, stellvertretende Leitung

2. Kategorienvergleich

K1: Konzept/Phase	TR	TL	MA1	MA2
Zertifizierung	X	X	X	
QM-Handbuch	X	X		X
externe Unterstützung	X	X		
QE durch Kommunikation (Teams, Austausch)				X
QE etabliert in Einrichtung	X		X	
QE als Mitläufer, nicht lebendig genug	X			
QE präsent im Alltag		X		X
sehr unterschiedlich in den Einrichtungen	X			

Bemerkung:

Wird das Konzept der Qualitätsentwicklung in der Einrichtung thematisiert, erwähnen drei der Befragten explizit die Zertifizierung, MA2 weist darauf nicht als Konzeptelement hin. MA2 nennt Konzeptelemente wie Supervisionen, Teambesprechungen, Fallbesprechungen etc. (vgl. Zeilen 22-28 des Interviews).

Der TR nennt die meisten Elemente im Zusammenhang mit dem QM-Konzept und sieht diese unterschiedlich in den Einrichtungen umgesetzt („Wir haben mittlerweile eine QM-B im Träger und haben würd ich sagen einen Stand erreicht, indem des QM als etwas Gängiges, Normales in allen Einrichtungen akzeptiert wird. Also die Akzeptanz hat sich über die Jahr hinweg von zunächst Widerstand auf jetzt so eine gewisse Annahme also eindeutig verändert.“, 18-21)

Anhang

Fallauswertung HPT 5

Das QM-System scheint etabliert bzw. präsent in der Einrichtung, auch wenn der TR sich noch mehr Lebendigkeit wünschen würde (vgl. TR: „...wobei des differiert von Haus zu Haus, aber des ist nicht mehr etwas, was erklärt werden muss, nichts mehr, wo man gegen Widerstände arbeiten muss. Aber es ist noch nicht an diesem Punkt der Lebendigkeit, wo wir des gerne hätten.“, 25-27 oder auch MA1: „also ich denk, es ist auf jeden Fall gut und stabil integriert und ich glaub, es gibt hier auch von jeder Einrichtung des Trägers interne Auditoren. Also des ist schon auch von den Mitarbeitern auch getragen.“, 14-16)

K2: Kontinuität	TR	TL	MA1	MA2
interne/externe Audits	X	X	X	X
QM-Handbuch immer präsent		X	X	

Bemerkung:

Nur wenige Elemente werden genannt, die die Kontinuität des QM-Prozesses sicherstellen können. Die Audits nehmen hier die entscheidende Rolle ein, das QM-Handbuch wird zweimal genannt. MA1 und TL geben deckungsgleiche Antworten. Auffällig ist, dass die Kontinuität an keine Funktionen innerhalb der Einrichtung (Leitung, QM-B, Träger etc.) gebunden ist.

K3: Motiv	TR	TL	MA1	MA2
Kostendruck/Einsparungen	X			
Veränderung des ganzen sozialen Bereiches			X	
Anforderung vom Kostenträger				X
Darstellung der Arbeit		X		
Verbindlichkeit/Struktur erreichen		X		
ständige Verbesserung der Praxis	X			
Bestehen des Vereins/HPT sichern	X			
Orientierung für neue Mitarbeiter		X		

Bemerkung:

Die Motivation für den Träger, mit Qualitätsmanagement zu beginnen, sehen die Interviewten in dem Druck von außen auf die Einrichtungen, wenn auch in unterschiedlicher Betonung bzw. Schwerpunktsetzung (vgl. z.B. TR: „99 war ein Einschnitt in der Kinder- und Jugendhilfe...wo sich abgezeichnet hat, dass es gewisse Sparbemühungen, gerade auch in München gibt, was die Betreuung von Kindern und Jugendlichen nach 35a also betrifft. Also des war sicherlich von außen die Motivation, die beim Geschäftsführer entstanden ist, als klar war, dass die Kinder- und Jugendhilfe unter Druck geraten könnte.“, 34-38 oder auch MA2: „...einfach um den Anforderungen zu entsprechen, ja, die eine HPT bringen soll den Geldgebern gegenüber aber genauso auch den Klienten gegenüber.“, 14-15).

Der TR beschreibt aber auch innere Motive, die hier hinzukamen („Des war des eine, des andere war, nach Jahrzehnten eine Weiterentwicklung zu betreiben und irgendwie ein Instrument zu implementieren, des uns des ermöglicht.“; 41-43)

Der TL weist ausschließlich auf fachlich begründete Motive für QM hin, äußere Bedingungen erwähnt er nicht („...also eine große Hilfestellung sein soll und auch praktisch ist, für Mitarbeiter, die neu in den Gruppendienst und in die Einrichtung kommen und auch für diejenigen, die schon länger da sind, sich vergegenwärtigen können, wonach arbeite ich eigentlich, was habe ich für Ziele, wie kann ich diese Ziele überprüfen.“, 19-22).

Die gesetzlichen Anforderungen werden in diesem Zusammenhang nicht genannt. Insgesamt geben vor allem MA1 und MA2 nur wenige Motive für QM an.

Anhang
Fallauswertung HPT 5

K4: Beteiligung der Mitarbeiter	TR	TL	MA1	MA2
beteiligt in Konferenzen/Teams		X		
immer Raum für eigene Inputs		X		X
informiert über den neuesten Stand				X
keine Entwicklung von Neuem bei QE	X			
bei der Erstellung des Handbuchs	X			
weil MA= interne Auditoren	X		X	
durch Mitarbeiterbefragung	X	X		
eigene Überprüfungen im Arbeitsbereich	X			

Bemerkung:

Die Antworten fallen bei dieser Kategorie sehr unterschiedlich aus. Wie an der Themenmatrix ersichtlich wird, gibt es nur dreimal übereinstimmende Antworten: Die MitarbeiterInnen sind als Auditoren ausgebildet, es bleibt laut TL und MA2 immer Raum für eigene Inputs und TR und TL weisen auf die MitarbeiterInnenbefragungen hin.

Der TR sieht die MitarbeiterInnen nicht mehr an der Entwicklung von Neuem beteiligt („Also jetzt derzeit würde ich sagen, ...sind sie gar nicht mal so aktiv in dem Sinne beteiligt, weil wir einen gewissen Stand erreicht haben. Derzeit machen wir, was des QM betrifft, nicht mehr viel Neues.“, 64-66). Bei der Erstellung des Handbuchs konnten die interessierten Mitarbeiter in Arbeitskreisen mitwirken.

Die MitarbeiterInnenbefragung erwähnen interessanterweise nur der TL und TR, nicht die beiden befragten GruppenmitarbeiterInnen.

Konferenzen und Teams als Forum der Beteiligung nennt ausschließlich der TL („Und wir versuchen durch die Qualitätszirkel immer zu schauen, was kann noch verbessert werden und des lass ich mir auch rückmelden.“, 45-47).

K5: Beteiligung der Eltern/Kinder	TR	TL	MA1	MA2
Beteiligung durch Elternbefragung	X	X	X	X
Beteiligung durch Kinderbefragung	X	X	X	X
keine Kenntnisse über QE	X	X	X	
keine (weitere) Beteiligung von Kind.+Elt.	X			
kein Interesse an QE	X			
Thema nicht "angemessen" für Klientel	X			
profitieren von QE		X	X	
durch Berücksichtigung (bei den Standards)	X	X		

Bemerkung:

Die Eltern wie Kinder sind durch Befragungen zu ihrer Zufriedenheit beteiligt, wobei die Kinderbefragung erst in einem Entwurf vorliegt und dieser noch nicht als abgeschlossen angesehen werden kann. Des Weiteren wird dreimal geantwortet, dass sie darüber hinaus keine Kenntnisse von QM haben (z.B. TR: „...also bei QM an sich glaub ich nicht, des ist immer noch ein Begriff, der für die Eltern schwer erklärbar ist.“, 101-102). Sie profitieren von Qualitätsmanagement und werden in ihren Bedürfnissen berücksichtigt (jeweils zweimal genannt, z.B. MA1: „...weiß nicht, ob des ein Thema ist, wo die Eltern also merken und wissen, dass des ein Ergebnis von QM ist. Also sie spüren des schon, also wenn man sagt, dass sind Vorgaben, dass die Struktur ähnlich ist.“, 70-72).

Auffällig ist, dass vor allem der TR sehr viele Äußerungen über die Situation der Eltern trifft, MA2 hingegen nur die Befragungen erwähnt. TL und MA1 geben fast deckungsgleiche Antworten.

Anhang
Fallauswertung HPT 5

K6: Auswirkungen von QE	TR	TL	MA1	MA2
auf MA-Zufriedenheit sehr individuell	X	X		
keine Einschätzung über MA-zufr. möglich				X
MA zufrieden mit QE	X	X	X	
K/E-zufriedenheit sehr hoch				X
wirkt sich positiv auf KE-Zufriedenheit aus	X	X		X
nicht alles umsetzbar im Alltag				X
mehr Dokumentation	X			
mehr Arbeitsbelastung	X			
Einschränkung Kreativität / Spontaneität			X	
Klarheit/Transparenz		X	X	
bewussteres Handeln		X		
eigene Arbeit belegen können				X
kennt es nicht anders				X
Hilfe für Berufsanfänger		X	X	
ständige Weiterentwicklung der Praxis	X			
Ziele bewusster, präsenter	X	X		
Ziele überprüfbarer		X	X	
Verbindlichkeit				X
Zeitgewinn			X	
Hilfe zur Reflexion				X
mehr Erfolgsorientierung				X
gezieltere Steuerung / Leitung	X			
mehr Außenwirkung	X			

Bemerkungen:

Wie bei dieser Kategorie an der Themenmatrix erkennbar ist, wurden zur Frage auf die Auswirkungen des QM-Handbuchs und seiner Zertifizierung sehr verschiedene und zahlreiche Antworten gegeben.

Nur der TR nennt die höhere Arbeitsbelastung und die Dokumentation als negative Auswirkung („...auch zu mehr Arbeitsaufwand, also zu mehr Dokumentationspflichten, und da sind wir immer noch an einem Punkt, wo ich glaube, dass wir das eine oder andere reduzieren könnten...“, 173-175). MA2 erwähnt, dass nicht immer alles auch so umgesetzt wird bzw. werden kann, wie es im Handbuch steht („...also, man machts halt weil's drin steht, aber das hat keinerlei Auswirkungen auf die Arbeit. Ja, also ob man das macht oder nicht, da hat man keinen Nutzen davon.“, 88-90). MA1 erwähnt die Einschränkung der Spontaneität im Handeln durch Qualitätsmanagement. Der TL gibt keine negativen Auswirkungen an.

Die positiven Auswirkungen werden sehr differenziert wahrgenommen, es gibt kaum Mehrfachnennungen und wenig deckungsgleiche Antworten.

Die Hilfe für Berufsanfänger, Klarheit und Transparenz sowie die Ziele, die bewusster und überprüfbarer werden von jeweils zwei der Befragten angeführt.

(MA-zufriedenheit s. Frage 8.5; E/K-zufriedenheit s. Frage 8.6)

K7: Erwartungen an QE	TR	TL	MA1	MA2
Aufgeschlossenheit		X		X
Klarheit / Struktur		X		
Notwendigkeit gesehen	X		X	
Befürchtungen	X			
Erwartungen nicht erfüllt	X			
keine eigenen Erwartungen			X	
qualitativ gut arbeiten				X

Anhang

Fallauswertung HPT 5

Bemerkung:

Nur wenige Erwartungen an Qualitätsentwicklung werden von den Befragten aufgeführt. Der TR erwähnt als einziger seine Befürchtungen in der Einführungsphase, die sich aber jetzt auch zum positiven verändert haben und sich daher nicht erfüllt haben. Das kann seiner Meinung nach auch mit seinem Positionswechsel innerhalb des Trägers zusammenhängen. Die Notwendigkeit des Qualitätsmanagements wurde bzw. wird von MA1 und dem TR gesehen, TL und MA2 beschreiben sich als aufgeschlossen gegenüber der Thematik. (TL: „Deswegen war ich da relativ offen dafür. Ich hab des nicht als was Schlechtes empfunden, im Gegenteil, ich empfand des als Strukturhilfe und war dem sehr offen gegenüber eingestellt.“, 138-139 und MA2: „Also ja, QM find ich eher positiv.“, 138).

K8: Erwartungen der anderen	TR	TL	MA1	MA2
TL: sehr große Erwartungen				X
MA: schwer einzuschätzende Erwartungen		X		
Individuelle, unterschiedliche Erwartungen	X	X		
Befürchtungen, Abwehr, Ängste	X	X		
Arbeitserleichterung	X	X	X	
sehen Notwendigkeit			X	
Elt./Kind: keine Erwartungen an QE	X	X		X
Erwart. an Betreuungsqualität	X	X		X

Bemerkung:

Der TR und TL weisen bei dieser Kategorie darauf hin, dass die Erwartungen der MitarbeiterInnen sehr individuell und in den Einrichtungen verschieden sind („Kann ich nur des sagen, dass es bei den Mitarbeitern schon zwei Lager gibt. Die Mitarbeiter, die schon sehr lange bei uns sind, die des immer noch mit größter Skepsis des QM betrachten, des eine oder andere vielleicht als sinnvoll erachten, des ganze aber als Spinnerei der Moderne abtun, eher als etwas sehen, des ist jetzt zu krass formuliert, aber die zumindest ne Abwehr immer noch haben. Und die neuen Mitarbeiter hier, für die ist des, so schätz ich des ein, Alltag, Praxis.“, 164-169 und TL: „Und ich denk mir, des muss man ganz stark zu anderen Einrichtungen vom Träger differenzieren.“, 115-116).

Dreimal wird die Arbeitserleichterung als Erwartung der MitarbeiterInnen angegeben (z.B. MA1: „Also ich mein, wir haben hier ein sehr junges Team, wir haben davon alle eigentlich profitiert, waren auch sehr motiviert, also frisch von der Uni. Und die fanden des eigentlich als wirkliche Erleichterung...“, 50-52).

Der TL gibt an, dass die Erwartungen der MitarbeiterInnen in der HPT nur schwer einzuschätzen seien („Und hier in der Einrichtung ist mir auch nicht so ganz bewusst und klar, also des war auch noch nicht so Thema. War noch kein Thema hier.“, 157-159)

MA2 schätzt die Erwartungen des TL sehr groß ein, kann diese aber nicht genauer benennen. (zu Erwartungen der Eltern/Kindern: siehe Frage 8.6)

K9: Informationsquellen	TR	TL	MA1	MA2
Konferenzen, Teambesprechungen		X		
QM-Handbuch				X
pers. Kontakt zu MitarbeiterInnen				X
pers. Kontakt zu QM-B		X		

Bemerkung:

Die Informationsquellen für das Qualitätsmanagement in der Einrichtung werden nur sehr spärlich beschrieben. Der TR und MA1 sieht aus Zeitgründen daraufhin nicht explizit befragt worden. Die Antworten von TL und MA2 sind sehr verschieden. Nur schwer lässt sich daher ableiten, wie die Einrichtung Informationen über QM erhält bzw. weitergibt.

Anhang
Fallauswertung HPT 5

K10: Träger	TR	TL	MA1	MA2
Zsarbeit liegt nicht i. eig. Aufgabenbereich			X	X
starke Einwirkung	X			X
kein vordergründiges Thema beim Träger		X		
gibt Träger Sicherheit	X		X	
QE (mit) initiiert vom Träger	X			
Träger eingebunden in QE	X			
erwartet wirtschaftliche Effizienz	X			X
erwartet Umsetzung				X
erwartet Transparenz	X	X	X	X
erwartet gute Präsentation	X	X		
erwartet qualitativ gute Arbeit	X			
erwartet Bestehen der Einrichtung sichern		X	X	
QM-B als Ansprechpartner	X	X	X	
Leitungskonferenzen, Teams	X	X	X	
Leitung als Ansprechpartner			X	X

Bemerkung:

Zu der Rolle des Trägers und der Zusammenarbeit mit ihm wurden von den Befragten auffallend zahlreiche Aussagen getroffen.

Der TL vermutet, dass es kein vordergründiges Thema beim Träger bzw. in den Leitungsrunden ist, da QM etabliert sei („Und ich denk mir also im Moment ist es eigentlich weniger Thema, weil des schon so verwachsen ist und weil des schon so läuft.“, 180-182). Beide Mitarbeiter im Gruppendienst sehen die Zusammenarbeit nicht im eigenen Aufgabenbereich und nennen hier die Leitung als Ansprechperson. Die Leitungskonferenzen als Forum der Zusammenarbeit sowie die QM-B des Trägers als weitere Ansprechpartner werden je dreimal von den Befragten angeführt.

Der TR und auch MA2 beschreiben eine sehr starke Einwirkung vom Träger, dabei vor allem vom Geschäftsführer (TR: „...Leitungskonferenzen, die führt der Geschäftsführer, da geht's ja auch um Auswertung der Elternbefragungen. Also der hört sich des an, der prüft des, der stimmt dem zu oder nicht zu. Er prüft auch, ist des von den Ressourcen machbar, die ja nicht mehr werden, sondern eher weniger....Und eingebunden, also über diese Leitungskonferenzen ist es relativ ein enger Zirkel, also die Geschäftsführung entscheidet und über fachliche Leitung und Verwaltung geht es an die Hausleiter.“, 193-198 und MA2: „Und wir kriegen also auch oft veränderte Unterlagen, die von der Geschäftsstelle kommen für QM.“, 154-155).

Der TR und MA1 nennen Qualitätsmanagementals Instrument, das dem Träger Sicherheit gibt (z.B. MA1: „Also so auch für die Handlungssicherheit durch des QM eben. ...des lässt sich im Alltag ja nicht anders gewährleisten.“, 90-91).

Markant ist, dass alle vier Befragten die Erwartung des Trägers an die Transparenz der Einrichtung mittels Qualitätsmanagement nennen (z.B. TL: „Ganz klare glaub ich, einfach Transparenz zu schaffen für das Jugendamt ...“, 187-188 oder TR: „...Planung oder Übersicht haben über die Prozesse, die bei uns laufen, dass wir eine gewisse Effizienz erreichen, also in wirtschaftlichen Gesichtspunkten.“, 203-204).

Auch sonst sind die Antworten dazu ähnlich (dreimal Doppelnennungen: wirtschaftliche Effizienz, gute Präsentation und Bestehen der Einrichtung sichern).

Die QM-B des Trägers und auch die Leitungskonferenzen sind wichtige Funktionen und Foren in der Zusammenarbeit mit dem Träger.

K11: öffentliche Seite	TR	TL	MA1	MA2
Zusammenarbeit stark personenabhängig				X
keine Zusammenarbeit	X			
fallbezogene Zusammenarbeit			X	

Anhang
Fallauswertung HPT 5

fallbez. Zsarbeit: ASD gibt Rückmeldung			X	
Zsarbeit nicht im eigenen Aufgabenbereich		X	X	X
keine Informationen über Zusammenarbeit		X	X	X
Gremienarbeit		X		
JA informiert über QE	X			
JA zeigt Interesse, Anerkennung				X
JA zeigt kein Interesse, Anerkennung	X			
Interesse an QE nur wegen §78aff.	X			
Priorität des JA bei andern Projekten	X	X		
JA selbst unter Druck			X	
profitiert von QE		X	X	
erwartet Legitimation der Hilfe		X		
erwartet Einsparungen				X
erwartet Transparenz		X		
zu wenig Informationen über Entgeltverhandl.	X	X		
QE entscheidend in der Entgeltverhandlung		X		
QE schafft keinen finanziellen Vorteil b. Verhandl.	X			
QE keine große Rolle bei Verhandlung	X			X

Bemerkung:

Bei dieser Kategorie muss hervorgehoben werden, dass alle drei direkt von der Einrichtung Befragte deckungsgleich antworten. Sie sehen die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite nicht im eigenen Aufgabenbereich und verfügen über zu wenige Informationen (auch der TL!).

Der TR bestätigt keine Zusammenarbeit bezüglich Qualitätsmanagement mit dem Jugendamt, auch wenn er sonst im Kontakt stehen würde („In dem Sinn gibt es keine Zusammenarbeit. Also des ist schon so, dass wir des gegenüber dem Jugendamt kommuniziert haben, dass wir QM machen... haben kommuniziert, dass wir QM machen, es ist aber von der Gegenseite nichts zurück gekommen.“, 220-225 und „Wir arbeiten ja wirklich intensiv zusammen mit dem Jugendamt, aber QM, des ist etwas, des spielt da keine Rolle.“, 362-363).

MA2 vermutet, dass QM das Jugendamt interessieren müsse, ist sich aber nicht sicher („Also und für QM bestimmt auch, weil wir sind ja zertifiziert, wir werden ja überprüft und des Ergebnis muss ja des Jugendamt interessieren.“, 166-167). MA1 beschränkt sich in seinen Antworten fast ausschließlich auf die fallbezogene Zusammenarbeit.

Der TR sieht das Interesse des Jugendamtes an Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen nur aufgrund der gesetzlichen Verpflichtung heraus und kann kein Beachtung darüber hinaus feststellen. Die Priorität liegt bei anderen Projekten (TR: „Also es geht weniger um QM. Es ist ja so, diese neue Rahmenvereinbarungen, also durch 78 KJHG hat sich ja viel verändert, wenn wir mit dem Jugendamt die Entgeltverhandlung machen, dann müssen wir ja eine Leistungsbeschreibung und eine QE-beschreibung abgeben...Und also des würd ich sagen, des ist der Grund, warum des Jugendamt, Interesse an Qualität oder an QE hat.“, 229-237 und TL: „Ich denk, dass die Hauptwelle vorbei ist, dass jetzt wieder andere Themen wichtig sind.“, 236-237).

Die öffentliche Seite profitiert von dem QM-System in der Einrichtung laut TL: „Also wir machen ja ganz transparent, wie wir arbeiten. Wir mussten im Rahmen des Prozesses auch darlegen, wer was, wann genau macht, also eine unheimliche Transparenz. Des ist für des Jugendamt natürlich ganz interessant.“ (77-80) und auch MA 1 erwähnt dies: „...des ist ja auch eine Arbeitserleichterung für die...Kollegen vom Jugendamt und vom ASD. Weil im Prinzip schreiben die eben des rein in den Hilfeplan, was wir erarbeitet haben. Da kriegt man dann schon eine positive Rückmeldung.“ (107-110).

Die Erwartungen des Jugendamtes werden nicht sehr ausführlich beschrieben, nur drei Antworten treffen die Befragten dazu.

Über die Entgeltverhandlung fehlen TR und TL die notwendigen Informationen (!) und hier sind die Antworten auch sehr unterschiedlich (von entscheidender bis keiner großen Rolle).

Anhang
Fallauswertung HPT 5

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2
Einricht.: Verantwortung liegt in der Einrichtung	X			
Leitung verantwortlich für QE-Prozess				X
Leitung hat Kontrollfunktion für QE		X		
MA verantwortlich für QE-Prozess		X		X
Träger: Verwaltung verantwortlich für QE -Prozess	X			X
QM-B verantwortlich für den QE-Prozess		X	X	
Kontrolle über TL	X			
Ressourcen bereitstellen	X			
verantwortlich für QE		X		X
öff. Seite: Steuerung trägt Verantwortung für QE	X			
übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert		X		X

Bemerkung:

Bei der Kategorie der Aufgabenverteilung zeigt sich, dass die Verantwortungsträger für das Qualitätsmanagement sehr unterschiedlich wahrgenommen werden.

Dabei schreibt nur der TR eindeutig die Verantwortung der Einrichtung selbst zu. Der Leiter beschreibt sich selbst nur in einer Kontrollfunktion und wird auch ausschließlich von MA2 als bedeutend für das Qualitätsmanagement gesehen. Zweimal werden den MitarbeiterInnen in der Pflicht gesehen (TL, MA2) (vgl. Frage 8.5).

Die Antworten zur Rolle des Trägers lassen vermuten, dass er in der Hauptverantwortung für das QM gesehen wird. Insgesamt weisen acht Aussagen darauf hin. Die QM-B ist dabei einrichtungsübergreifend eingesetzt, also auch als Vertreterin des Trägers zu sehen.

Die öffentliche Seite nimmt im Vergleich dazu eine sehr geringe Rolle ein (siehe Frage 8.11).

K13: eigene Ausbildung	TR	TL	MA1	MA2
Grundlagenvermittlung		X		
keine Vorbereitung	X			
im Praxisjahr				X

Bemerkung:

Nur wenige Antworten beziehen sich auf die eigene Ausbildung in Qualitätsmanagement und diese sind sehr unterschiedlich: keine Vorbereitung, die Grundlagenvermittlung und das Praxisjahr werden von den Befragten genannt.

K14: theoretische Publikationen	TR	TL	MA1	MA2
keine Bücher gelesen		X	X	X
interne Fortbildungen zu QE	X	X	X	
Nachschlagewerke				
keine externe Fortbildung zu QE		X	X	X
Fachmessen	X			
Bücher verwirrend/wenig hilfreich	X			

Bemerkung:

Keiner der Befragten hat ein Buch gelesen oder eine externe Fortbildung besucht. Die internen Fortbildungen fanden zur Einführung des Qualitätsmanagements statt bzw. als Ausbildung zum Auditor. Der TR beurteilt die Publikationen, die es auf dem Markt gibt, als wenig hilfreich für eine Einrichtung.

Anhang
Fallauswertung HPT 5

K15: Veränderungen für die Einrichtungen	TR	TL	MA1	MA2
Einsparungen und deren Auswirkungen				X

Bemerkung:

Nur MA2 erwähnt konkret, dass sich die Einsparungen massiv auf die Soziale Arbeit auswirken („Sozialabbau“), MA1 vermutet in dem „Umbau statt Ausbau“ nicht etwa eine Konzeptveränderung für die HPTs sondern vielmehr das Motiv zur Qualitätsentwicklung („...weil des im Rahmen der ganzen, da Umbau statt Ausbau, also wo man die Jugendhilfe genauer anschauen will, schauen will, was sind die wirksamen Faktoren, was sind Kostenfaktoren, also dieser ganze Prozess, der ja im wirtschaftlichen Bereich, da geht's jetzt eben auch im Sozialbereich drum.“, 18-21).

Der TR spricht die Einsparungen im Zusammenhang mit dem Beweggrund für Qualitätsentwicklung an, nicht mit Veränderungen und Auswirkungen für die HPTs.

K16: Veränderungsbedarf	TR	TL	MA1	MA2
öff. Seite: mehr Transparenz	X		X	X
mehr Zusammenarbeit/Kontakte	X	X		
mehr Bedarfsorientierung				X
Träger: mehr Transparenz			X	X
mehr Einbeziehung der Mitarbeiter				X
Ausb: keiner in der Ausbildung: schon enthalten			X	
Grundlagenvermittlung	X			
QE muss mehr Inhalt und Thema sein	X	X		X
Aufgab.:keine Veränderung bei Aufgabenverteilung		X		
mehr Teilung der Verantw. in den Einrichtungen	X	X		X
Klärung der Zuständigkeiten auf öff. Seite	X			

Bemerkung:

Die öffentliche Seite solle transparenter die Zusammenarbeit suchen, mehr Kontakte seien nötig (z.B. TR: „Also die Verantwortungen in diesem Prozess, wär schön, wenn's da irgendwie klarere Vorgaben gäbe. Vielleicht Qualitätszirkel mit dem öffentlichen Träger, über diese Vereinbarung hinaus. Des wäre sehr schön.“, 273-276)

Ausschließlich MA1 und MA2 wünschen sich, dass der Träger ebenso mehr Transparenz in der Zusammenarbeit beweist, Rückmeldungen und Einblick gibt und die MitarbeiterInnen hört, also auch hier über eine stärkere Einbeziehung spricht (MA1: „...manchmal weiß man ja nicht, was jetzt eigentlich gerade da los ist, also des mal aufzuzeigen, des wär schön. Also auch mehr Transparenz.“, 158-160 und MA2: „...vielleicht noch öfter des Gefühl zu haben, es kommt öfter an, was ich meine. Also eine Rückmeldung kriegen.“, 230-231).

In der Ausbildung wird dreimal der Wunsch geäußert, dass Qualitätsentwicklung mehr Inhalt sein muss: MA1 sieht seine Kollegen und Kolleginnen hingegen auch in dieser Thematik sehr gut ausgebildet.

Vor allem der TR wünscht sich mehr Verantwortung für die Leitungen („Mehr in die Verantwortung müssten sicherlich, also wenn man des bei uns sieht, die Einrichtungsleiter genommen werden.“, 357-358), TL und MA2 nehmen ebenso an, dass dies der Wunsch von der Trägerseite ist.

K17: Wünsche Umweltakteure nach Veränd.	TR	TL	MA1	MA2
öff. Seite: kaum einschätzbare Wünsche	X			
Flexibilität der Einrichtungen		X		
Beteiligung MA	X			
Träger: kaum einschätzbare Wünsche				X
mehr Einbeziehung/Verantwortung der MA		X		
HPTs: zu wenig Informationen	X	X		

Anhang
Fallauswertung HPT 5

haben schlechtere Bedingungen		X		
oft gutes QM	X			
keine gemeinsame Linie, Kooperation	X			

Bemerkung:

MA 1 wurde nicht explizit nach den Wünschen der anderen befragt (Zeitdruck)!

Der TR vermutet, dass sich das Jugendamt stärker die Beteiligung der MitarbeiterInnen bei der Qualitätsentwicklung wünscht, aber ist sich nicht sicher. Der TL erwähnt, dass es der Wunsch der öffentlichen Seite ist, „dass die Leute halt einfach offen dafür sind. Des also nicht als Bedrohung wahrnehmen sondern einfach als ein Instrument.“ (285-287).

Der TL sieht den Wunsch des Trägers, die MitarbeiterInnen mehr einzubeziehen, also in dem Sinne, ihnen auch mehr Verantwortung und Aufgaben für das Qualitätsmanagement zu übertragen.

Zu der Situation in den anderen HPTs kann nur der TR antworten, auch wenn er, wie der TL, darüber zu wenig Informationen besitzt (z.B. TR: „Ich weiß von einigen Einrichtungen, dass sie QM betrieben haben. Haben ähnliche Erfahrungen wie wir gemacht. Aber ich weiß nichts Dezidiertes darüber, welche Erwartungen oder Wünsche da bestehen.“, 345-347 und „Also der Konkurrenzdruck, der wird sich noch mehr in den nächsten 10 Jahren, der wird sich unvorstellbar erhöhen, und so über interne Entwicklung wird da nicht mehr ganz offen geredet, der ein oder andere könnte ja was abkupfern. Deswegen wird da nichts gesagt, nur über die informellen Kontakte. Offiziell läuft wenig.“, 350-354).

MA2 äußert sich ausschließlich zu den Wünschen des Trägers, die sie nicht einschätzen kann.

K18: Organisationsstruktur	TR	TL	MA1	MA2
Entscheidungsträger notwendig	X		X	X
Hierarchie nötig		X		X
guter Informationsfluss				X
transparente Kommunikationsstruktur	X			
Verantwortlichen für QE			X	
Raum für Austausch				X
klare Zuständigkeiten, Verantwortungsbereiche	X			

Bemerkung:

Entscheidungsträger sowie eine Hierarchie sind in den Augen der Befragten für die Umsetzung von Qualitätsmanagement notwendig. Eine transparente Kommunikationsstruktur sowie die klaren Verantwortungsbereiche hebt der TR hervor, den guten Informationsfluss sowie den Raum für Austausch MA2 (die ja auch den Schwerpunkt in der Kommunikation gesehen hat, K1). Der TL gibt nur eine Antwort (Hierarchie nötig).

K19: sinnvolles QE-Konzept	TR	TL	MA1	MA2
Anpassungsfähigkeit				X
Beteiligung, Mitwirkung MA entscheidend	X	X		
kein top-down Prozess				X
realistisches Konzept		X		
Evaluation				X
ständige Weiterentwicklung		X		
Verbindlichkeit		X		X
Kontrolle von QE-Konzept				X
Kernarbeit bleibt im Mittelpunkt		X		
QE respektiert ihre Grenzen		X		
Instrument zur Zielüberprüfung		X		

Anhang

Fallauswertung HPT 5

Bemerkung:

Bei der Themenmatrix zu Kategorie 19 kann man erkennen, dass vor allem der TL viele Vorstellungen zu einem sinnvollen QE-Konzept hat. MA1 nennt Voraussetzungen aber keine Elemente (K20) bei dieser Frage. Die Antworten sind sehr unterschiedlich und individuell, es gibt nur zwei Doppelnennungen (Mitwirkung MA, Verbindlichkeit). Es entsteht daher kein einheitliches Bild eines sinnvollen QE-Konzeptes.

K 20: Voraussetzungen	TR	TL	MA1	MA2
zeitliche Ressourcen	X	X		
finanzielle Ressourcen	X			
externe Unterstützung			X	
Beteiligung der MA durch den Träger	X			
gute Qualifikation der MA	X			
Motivation der MA		X		
Kraft	X	X		

Bemerkung:

MA2 kann keine Voraussetzungen für Qualitätsentwicklung benennen, MA1 sieht nur die externe Unterstützung als zwingend notwendig an. Dabei fällt auch auf, dass die befragten Mitarbeiter die Rolle der MitarbeiterInnen gänzlich ausklammern. TR und TL stimmen dabei in ihren Antworten zweimal überein (Kraft, zeitliche Ressourcen). Auch bei dieser Kategorie zeichnet sich keine einheitliche Linie ab.

3. Schwerpunkte der Fallauswertung

Frage 8.1 Zum Konzept der QE: welche Jahreszahlen werden für den Beginn genannt?

Verwenden alle dieselben Begriffe? Setzen alle den Schwerpunkt des Konzeptes gleich? Beschreiben alle den Ablauf von QE gleich? Ist mir nun klar, wie QE hier abläuft?

1. Jahreszahlen

Der Vertreter des Trägers benennt 1999 als Ausgangspunkt der Handbucherstellung, der TL sieht diesen in den Jahren 1997 oder 1998 und gibt 2000 als Fertigstellungsjahr an. Für MA1 sowie MA2 besteht das QM-Handbuch schon immer, seit sie in der Einrichtung begonnen haben.

2. Begriffe

Die Befragten verwenden nicht uneingeschränkt dieselben Begriffe. Nur MA2 verwendet Begriffe, die mit dem neu einzuführenden Konzept zusammenhängen und beschreibt Dinge, die die Kommunikation in der Einrichtung institutionalisieren. Von Zertifizierung bzw. Audit spricht MA2 nicht, sondern von „Überprüfungen“. Begriffe wie QM-Handbuch, Auditoren, Audits verwenden die anderen drei Interviewten.

3. Phase

QM scheint in der Einrichtung als selbstverständlicher Bestandteil, als präsent angesehen zu werden. Auch wenn dies nicht in allen Einrichtungen des Trägers gleich stark der Fall ist. (TL, TR)

4. Ablauf

Der Schwerpunkt des Konzeptes der Einrichtung liegt aufgrund der Zertifizierung sicherlich in der jährlichen Auditierungen bzw. Zertifizierungen des Handbuches und den dafür auch ausgebildeten Auditoren unter den MitarbeiterInnen. MA2 setzt den Schwerpunkt des QM-Systems stärker auf die Kommunikation und Reflexion in der Einrichtung.

5. Zusammenfassung

Anhang

Fallauswertung HPT 5

In der Einrichtung ist das QM-System mit dem QM-Handbuch und den regelmäßigen Auditierungen etabliert und für die Mitarbeiter auch präsent. Beim Träger gibt es die Funktion einer QM-B. Durch die Präsenz des Handbuchs und die jährlichen Auditierungen soll das Qualitätsmanagement kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Die Frage bleibt jedoch, inwieweit die Audits ausreichen, um QM tatsächlich präsent und kontinuierlich durchzuführen. Auch wenn die relativ neuen MitarbeiterInnen das Qualitätsmanagement noch sehr als präsent und als Orientierung begreifen, ist die Frage, wie sie dies nach längerer Berufserfahrung wahrnehmen. Gerade dann bräuchte es mehr als die Audits, um QM auch über die ersten präsenten Erfahrungen hinaus am Leben zu halten.

Frage 8.2 Stimmen die Motive für QE überein?

Die Einrichtung bzw. der Träger hat mit dem Qualitätsmanagement begonnen, da es der Kostendruck von außen, die Anforderungen des Kostenträgers bzw. die Veränderung des sozialen Bereiches notwendig machten, um das Bestehen des Trägers zu sichern. Auch die Innenwirkungen eines QM-Systems werden hier von zwei der Befragten genannt (ständige Verbesserung, Verbindlichkeit/Struktur erreichen sowie Darstellung der Arbeit).

Frage 8.3 Stimmen die genannten Auswirkungen überein?

Das Qualitätsmanagement wirkt sich auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und auf ihre Arbeit fast ausschließlich positiv aus, wenn diese positiven Auswirkungen auch sehr differenziert wahrgenommen werden. Nur wenige negative Auswirkungen werden genannt.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt der Träger?

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2
Träger: Verwaltung verantwortlich für QE -Prozess	X			X
QM-B verantwortlich für den QE-Prozess		X	X	
Kontrolle über TL	X			
Ressourcen bereitstellen	X			
verantwortlich für QE		X		X

Der Träger wird in der Verantwortung für das Qualitätsmanagement in der Einrichtung gesehen (z.B. MA2: „also und auf jeden Fall die Hauptverantwortung, damit die externen oder internen Leute kommen um des zu überprüfen, hat auf jeden Fall die Geschäftsstelle. Und die Verwaltung ist ja auch für den QM-Ordner zuständig. Und ich denk auf jeden Fall, weil da kommen ja auch die Änderungen her, also des kommt alles von der Geschäftsstelle.“, 184-187 oder auch TL: „Und ich glaube der fachliche Leiter und der Geschäftsführer da liegt die Hauptverantwortung natürlich.“, 227-228).

In diesem Fall übernimmt der Träger eine sehr bedeutende Rolle in den Einrichtungen allgemein und somit auch für das Qualitätsmanagement. Der Träger ist präsent und wird in der Zusammenarbeit deutlich wahrgenommen. Im Austausch mit dem Träger stehen dabei die Leitungen in den Leitungsrunden. Hier und durch die QM-B werden die Neuerungen, Veränderungen im QM-Handbuch an die Einrichtungen kommuniziert. MA2 und der TR beschreiben sehr deutlich, wie wichtig und entscheidend der Geschäftsführer für QM von Beginn an war und dass sehr viel von oben komme.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt der/die Qualitätsbeauftragte?

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2
QM-B verantwortlich für den QE-Prozess		X	X	

K9: Informationsquellen	TR	TL	MA1	MA2
pers. Kontakt zu QM-B		X		

Anhang
Fallauswertung HPT 5

K10: Träger	TR	TL	MA1	MA2
QM-B als Ansprechpartner	X	X	X	

Die QM-B des Trägers wird vor allem als Ansprechpartner wahrgenommen, zweimal wird geantwortet, sie sei verantwortlich für den QE-Prozess insgesamt. Nur einmal wird der Kontakt zu ihr auch als Informationsquelle genannt, dies durch den TL, der ja in den Leitungsrunden von der QM-B regelmäßige Informationen erhält („Also ich bin in der Leitungskonferenz dabei und unsere QM-B verteilt dann eben Vorgaben mit Erklärungen, da wird es multipliziert und kommuniziert...“, 163-164). Die QM-B scheint aufgrund ihrer einrichtungsübergreifenden Funktion vor allem als Kontaktperson bei Schwierigkeiten und Fragen gesehen zu werden.

MA2 erwähnt die Funktion im Interview nicht.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt die Leitung?

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2
Leitung verantwortlich für QE-Prozess				X
Leitung hat Kontrollfunktion für QE		X		

K16: Veränderungsbedarf	TR	TL	MA1	MA2
mehr Teilung der Verantw. in den Einrichtungen	X	X		X

Der Leitung werden auffällig wenig Aufgaben und Verantwortungsbereiche für das Qualitätsmanagement zugeschrieben, die Kontrollfunktion über die Umsetzung in der Einrichtung erwähnt nur der TL selber. Allein MA2 sieht den Leiter als verantwortlich für Qualitätsmanagement an. Deutlich stehen diese Verantwortungsbereiche hinter denen des Trägers zurück.

Vor allem der TR wünscht sich mehr Verantwortung für die Leitungen („Mehr in die Verantwortung müssten sicherlich, also wenn man das bei uns sieht, die Einrichtungsleiter genommen werden.“, 357-358), TL und MA2 nehmen ebenso an, dass dies der Wunsch von der Trägerseite ist.

Frage 8.5 Wie wird die Rolle der MitarbeiterInnen gesehen?

K6: Auswirkungen von QE	TR	TL	MA1	MA2
auf MA-Zufriedenheit sehr individuell	X	X		
keine Einschätzung über MA-zufr. möglich				X
MA zufrieden mit QE	X	X	X	

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2
MA verantwortlich für QE-Prozess		X		X

K19: sinnvolles QE-Konzept	TR	TL	MA1	MA2
Beteiligung, Mitwirkung MA entscheidend	X	X		

K 20: Voraussetzungen	TR	TL	MA1	MA2
Beteiligung der MA durch den Träger	X			
gute Qualifikation der MA	X			
Motivation der MA		X		

Die MitarbeiterInnen scheinen mit dem Qualitätsmanagement relativ zufrieden, wobei von TR und TL eingeräumt wird, dass es hier gerade zu anderen Einrichtungen des Trägers deutliche Unterschiede gibt (vgl. TR weiter oben und TL: „Insofern muss ich sagen, die Mitarbeiter, die jetzt auch so gekommen sind, die kennen das jetzt nicht anders und die nehmen das auch positiv an und ich hab noch kein einziges Mal eine Klage über das QM gehört. Überhaupt nicht. Und ich denk mir, das muss man ganz stark zu anderen Einrichtungen vom Träger differenzieren. Denn dort ist das sicherlich so, dass...des teilweise

Anhang

Fallauswertung HPT 5

als Gängelung verstanden wird, ich werde überprüft, warum muss ich angeben, warum ich in der Kernarbeitszeit ein Lehrergespräch haben, was soll damit bezweckt werden, ist des ne Kontrolle.“, 112-119).

Nur der TL und MA2 nennen die MitarbeiterInnen in der Verantwortung für Qualitätsmanagement (z.B. MA2: „Also hier hat die Verantwortung die Leitung und auch die Mitarbeiter selber in zweiter Linie....“ 183-184) und der TR und der TL sehen die Beteiligung als entscheidend an (z.B. TR: „Und des andere, es braucht eine gewisse, also da tauchen die größten Probleme auf, also es braucht natürlich die Beteiligung und des Engagement jedes oder zumindest der meisten Mitarbeiter.“, 308-309).

Die Motivation der MitarbeiterInnen merkt allein der TL als Voraussetzung für Qualitätsmanagement oder -entwicklung an („...man muss die Mitarbeiter wirklich also motivieren dafür, sonst hat des keinen Sinn, wenn man irgendwas überstülpt, also des ist keine hohle Phrase, des ist ne Tatsache.“, 259-261).

Dabei fällt auf, dass vor allem der TL den MitarbeiterInnen eine entscheidende Rolle zuschreibt, die befragten Mitarbeiter allerdings sich dabei eher zurückhaltend äußern.

Die Beteiligung ist kaum über institutionalisierte, regelmäßige Formen geregelt. Unklar ist, welche Rolle die MitarbeiterInnen nach der Erstellung des Handbuchs, das auf freiwilliger Basis in einrichtungsübergreifenden Arbeitskreisen entstand, spielen, da sie laut TR nicht an der Erstellung von Neuem beteiligt sind.

Es bleibt schwer zu erkennen, welche Rolle die MitarbeiterInnen nun tatsächlich einnehmen. Einerseits werden sie als wichtig gesehen, als Voraussetzung, andererseits werden ihnen wenige Aufgaben zugeschrieben und es gibt keine institutionalisierte Form der Beteiligung aller MitarbeiterInnen. Da das Team in der Einrichtung jung und anscheinend offen für QM ist, scheint die Zufriedenheit damit und die Motivation dafür größer als in anderen Einrichtungen, wo diese Form und Rolle der MitarbeiterInnenbeteiligung bis heute die Abwehrhaltungen nicht ganz beseitigen konnte. Die Frage bleibt offen, in welcher aktiven Form die Mitarbeiter auch an QM sich beteiligen wollen und es weiterentwickeln wollen oder ob QM als Vorgabe von der Geschäftsstelle verstanden wird.

Frage 8.6 Wie wird die Rolle der Eltern/Kinder gesehen?

K6: Auswirkungen von QE	TR	TL	MA1	MA2
K/E-zufriedenheit sehr hoch				X
wirkt sich positiv auf K/E-Zufriedenheit aus	X	X		X

K8: Erwartungen der anderen	TR	TL	MA1	MA2
Elt./Kind: keine Erwartungen an QE	X	X		X
Erwart. an Betreuungsqualität	X	X		X

Das Qualitätsmanagement in der Einrichtung scheint sich positiv auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder auszuwirken (3 Antworten, z.B. TL: „Und ich denk, dass sich des sehr auf die Zufriedenheit der Eltern auswirkt. Ob die Kinder, ja, da bin ich mir nicht so sicher, ob des denen so bewusst ist. Man darfs nicht unterschätzen, es laufen viele Prozesse besser und geordneter ab und des wirkt sich sicherlich auch auf die Kinder aus.“, 132-135).

Erwartungen daran haben die Eltern und Kinder nicht, hingegen Erwartungen an die Betreuungsqualität. Die Antworten sind von den drei Interviewten auffällig deckungsgleich (TR: „...und die Eltern haben doch eine ganz andere Bedarfslage. Aber was die Eltern sicherlich, in unterschiedlichem Maße zwar, dass die Erwartungen an die Qualität haben.“, 104-106 und TL: „Also was des angeht, werden mir da keine Erwartungen kommuniziert. Eher andere Erwartungen, des ist klar, aber nicht konkret zu QM.“, 70-72 oder auch MA2: „Also die haben schon eine Erwartung an die Qualität der Arbeit haben, aber ich glaub nicht an die politische Ebene hier.“, 50-51).

MA1 äußert sich weder gezielt zu den Auswirkungen auf die Eltern und Kinder noch zu deren Erwartungen.

Anhang

Fallauswertung HPT 5

Die Eltern und Kinder sind über die Befragung hinaus nicht am Qualitätsmanagement beteiligt, sie sind Nutznießer und zufriedener seit es eingeführt wurde. Die Befragungen werden laut Aussagen der Befragten sehr ernst genommen (TL: „Die Elternbefragung wird bei uns sehr ernst genommen und aufgewertet. Es wird geschaut, wo ist Handlungsbedarf eventuell.“, 52-54 und TR: „Und des letzte, wir haben diese Elternbefragung, des ist ein wesentliches Instrument unseres QMs.“, 83-84) und auch über die Geschäftsstelle in den Einrichtungen reflektiert. Die Eltern und Kinder haben keine Kenntnisse über das QM-System und auch keine konkreten Erwartungen. Sie werden zwar in ihren Bedürfnissen wahr- und ernst genommen und haben auch Erwartungen an die Betreuungsqualität, sind aber für die Veränderung, Weiterentwicklung des QM-Systems insofern nicht entscheidend.

Frage 8.7 Wie wird mit Widerständen umgegangen?

Der TR und auch der TL erwähnen, dass es vor allem in anderen Einrichtungen des Trägers vor Beginn deutliche Widerstände gab und dass es auch nicht in allen Häusern gleich lebt und umgesetzt wird. MA1 weist darauf hin, dass es insbesondere für langjährige Mitarbeiter schwieriger sei, mit dem QM-System umgehen zu können: „Also wenn man 25 Jahre hier ist, so alt ist die Einrichtung, also da gibt's ein paar Mitarbeiter, und des hat halt früher ganz anders funktioniert, paradiesische Zustände, da ist des eben schwieriger sich umzustellen, verständlich.“ (187-189). Wie in diesen Fällen mit dieser Abwehr umgegangen wird, wird aus den Interviews heraus nicht deutlich.

In der interviewten Einrichtung sind fast ausschließlich MitarbeiterInnen, die bereits mit QM eingearbeitet wurden, die damit keine Berührungsängste haben und dies so als selbstverständlich wahrnehmen.

Frage 8.8 Stimmen die gegenseitigen Einschätzungen überein?

1. TL

Nur MA2 spricht explizit von den Erwartungen der Leitung, die sie als hoch einschätzt, aber nicht genauer benennen kann.

2. MA

Bei den MitarbeiterInnen wird vorrangig die Hoffnung auf Arbeitserleichterung als Erwartung an das Qualitätsmanagement genannt und die Befürchtung aber auch die Notwendigkeit als Haltung wahrgenommen.

Ähnliche Sichtweisen äußern MA1 und MA2 auch selbst, nur Ängste und Abwehrhaltungen treffen auf sie nicht zu (diese beziehen sich vorrangig auf andere Einrichtungen des Trägers bzw. auf die Zeit der Einführung, die interviewte Einrichtung hat junge, aufgeschlossene Mitarbeiter, die bereits mit QM eingearbeitet wurden). Der TL erwähnt, dass die Erwartungen der MitarbeiterInnen für ihn nur schwer einzuschätzen sind.

Aufgrund der geringen Antworten und der Angaben, dass die Wünsche und Erwartungen schwer einzuschätzen seien, kann man darauf schließen, dass diese in der Einrichtung in der momentanen Situation des QM-Systems kaum noch thematisiert werden.

Frage 8.9 Entsprechen die Vorstellungen eines sinnvollen Konzeptes dem in der Einrichtung?

Das QM-System ist in der Einrichtung etabliert und selbstverständlich für die MitarbeiterInnen. Inwieweit es gelungen ist, die genannte MitarbeiterInnenbeteiligung als Voraussetzung zu garantieren und diese gezielt für das Qualitätsmanagement zu aktivieren scheint angesichts der Unterschiede in den Einrichtungen und der starken Präsenz der Vorgaben des Trägers fraglich.

Auch die ständige Weiterentwicklung, die so von den Befragten erwünscht ist, scheint durch die wenigen Möglichkeiten, kontinuierlich an QM zu arbeiten in den Einrichtungen fraglich. Mittels Qualitätsmanagement sind Ziele bewusster und präsenter geworden (K6), so dass es

Anhang
Fallauswertung HPT 5

sicherlich auch ein Mittel zur Zielüberprüfung sein kann in der Einrichtung, wie von Befragten gefordert. Alle anderen Elemente lassen sich in ihrer Umsetzung nicht beurteilen.

Frage 8.10 Wo wird die Hauptverantwortung für QE gesehen?

Der Träger in seiner Funktion scheint für das Qualitätsmanagement (wie auch in anderen Bereichen) deutlich die größte Verantwortung auf sich zu nehmen.

Frage 8.11 Welche Rolle spielt das Jugendamt, die öffentliche Seite?

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2
öff. Seite: trägt Verantwortung für QE	X			
übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert		X		X

Die öffentliche Seite wird nur vom befragten TR als verantwortlich für Qualitätsentwicklung gesehen. Interesse scheint sie nicht daran zu zeigen und wirkt auch nicht mit. Der TL und MA2 beschreiben die Forderungen und den Druck der öffentlichen Seite, wie z.B. MA2: „Des Jugendamt stellt Anforderungen klar und darauf, also auch wo der Zeittrend hin geht...“ (132-133) oder auch der TL: „Und ich glaube, dass des Jugendamt, klar gibt's jetzt Schlagwörter, die sie auch gefüllt haben, die die Einrichtungen auch ganz schön unter Druck gesetzt haben und die hatten schon konkrete Erwartungen.“ (239-242). Der TR erwähnt, dass es eine „gewisse Initiative der Jugendämter, also des öffentlichen Kostenträgers“ gibt allerdings nur in Bezug darauf, „dass neben der Leistungsbeschreibung die QE-beschreibung zu liefern ist“. (262-263)

Es findet ebenso wenig eine konkrete Zusammenarbeit bezüglich QM mit der öffentlichen Seite statt wie ein Austausch über gegenseitige Erwartungen. .

Das Jugendamt zeigt Interesse an dem neuen Konzept der Einrichtung, dass ab Januar 2005 umgesetzt werden soll, wobei es diesbezüglich auch konkrete Erwartungen an die Einrichtung richte (siehe TL, 239-242). Andere Projekte haben Priorität.

HPT 6 Fallauswertung

1. Kontext

Die Einrichtung ist bei einem Wohlfahrtsverband als Träger die einzige HPT im Ortsverband, die meisten Einrichtungen sind Kindergärten. Die HPT selbst ist eine kleine Einrichtung mit zwei Gruppen für Kinder im Schulalter. In der Verantwortung und Leitung des Trägers wurde einrichtungsübergreifend ein „QM-Handbuch“ entwickelt, dass Arbeitsprozesse für alle Einrichtungen darstellen und vereinheitlichen soll. Viele diese Prozesse passen nicht zu den Arbeitsabläufen der HPT. Eine Zertifizierung ist nicht geplant.

Die Einrichtung als auch die Vertretung des Trägers zeigten gleich beim ersten Telefonat Interesse, die Terminvereinbarung gestaltete sich unkompliziert. In der Einrichtung selbst waren die Interviewten freundlich und bemüht.

Die TR, Sozialpädagogin seit 1996, ist die Bereichsleitung der Kindertagesbetreuung des Trägers seit 2003, der TL, ebenso Sozialpädagoge (seit 1988), ist seit 12 Jahren, also seit Bestehen der Einrichtung Tagesstättenleiter. MA1, Erzieherin seit 1993, ist Gruppenerzieherin seit 1997 in der Einrichtung, MA2, seit 2000 Erzieherin ist Gruppenerzieherin seit 2000 und MA3, Sozialpädagogin (BA) seit 2003 ist Gruppenpädagogin und stellvertretende Leitung ebenso seit 2003 in der Einrichtung.

2. Kategorienvergleich

K1: Konzept/Phase	TR	TL	MA1	MA2	MA3
QM-Handbuch	X	X	X	X	
einrichtungsspezifisches Konzept	X				
QE durch Kommunikation		X			X
mittendrin in QE	X		X	X	
Überarbeitung/Weiterentwicklung					X
zu Beginn		X			
QE nicht bei jedem präsent im Alltag			X		
QE präsent im Alltag		X			

Bemerkung:

Bis auf MA3 erwähnen alle Befragten das QM-Handbuch des Trägers als Konzeptelement von Qualitätsentwicklung. Nur die TR erwähnt, dass ein sehr einrichtungsspezifisches Konzept beim Träger verfolgt wird („Aber wir haben jetzt kein vorgegebenes System so eins zu eins, sondern wir habens im Grunde zusammengebastelt, von dem was uns wichtig war.“, 223-224). Der TL („...ich denk, was wir hier für Instrumente haben, und ich halt sie für gut, ist einfach unsere Nachbesprechung, die Auseinandersetzung, dass man permanent dran bleibt „, 301-303) und die MA3 erwähnen, dass die Qualität vor allem durch Kommunikation, zum Beispiel in Teamsitzungen und Besprechungen, entwickelt wird.

Dreimal wird geantwortet, dass die Entwicklung der Qualität der Arbeit mittendrin im Prozess sei, MA3 erwähnt die Überarbeitung und Weiterentwicklung des Handbuches und des Konzeptes. Der TL erwähnt, dass Qualitätsentwicklung zwar immer wieder am Anfang stünde, aber auch präsent sei im Alltag („...dass wir immer wieder am Anfang stehen. Dass die immer wieder eingearbeitet werden, nach dem QM-Handbuch eingearbeitet werden. Und von daher ist des immer so ein auf und ab. Aber die älteren Mitarbeiter, die schon länger hier sind, die sind da natürlich sehr intensiv dran.“, 14-17) MA1 sieht das QE- Konzept hinter dem pädagogisch-therapeutischen Konzept zurückstehen („...wo wir sagen, ok, des trifft für uns zu, des ist nicht anders als in anderen Tagesstätten. Des zieh ma uns dann raus und ansonsten nehm ma des, was bei uns im Konzept steht. Des ist eigentlich unsere Arbeitsgrundlage.“, 93-96).

Anhang
Fallauswertung HPT 6

K2: Kontinuität	TR	TL	MA1	MA2	MA3
Konferenzen, Teams	X		X	X	X
in der Verantwortung des QM-B	X				
in der Verantwortung des Trägers	X				
keine Beantwortung möglich				X	
QM-Handbuch immer präsent		X			
QM-Handbuch bei Einarbeitung neuer MA		X			
wenn Kernarbeit es zulässt		X			
durch die Weiterentwicklung d. Konzeptes			X		

Bemerkung:

Die Kontinuität wird durch Konferenzen und Teams gewährleistet. Der TL räumt ein, dass an Qualitätsentwicklung nur gearbeitet wird, wenn es die Kernarbeit zulässt. MA1 erwähnt, dass allein durch die Weiterentwicklung des Konzeptes die Entwicklung der Qualität der eigenen Arbeit ständig präsent ist. MA2 kann hier keine Antwort geben („Da weiß ich gar nichts.“, 43). Der TL sieht das Handbuch als präsent an, vor allem bei der Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen („Wir ham ein Qualitätshandbuch und des ist für jeden verpflichtend und ich denk wir halten uns sehr stark an des was da drin steht.“, 10-11 und „Wir kucken des Handbuch... ich denk so alle halbe Jahr. Wobei wir immer wieder, wenn Neue kommen, dann ist des Handbuch wieder aktuell.“, 47-48).

K3: Motiv	TR	TL	MA1	MA2	MA3
Rechtfertigung/Legitimation nach außen					X
Veränderung des ganzen sozialen Bereiches					X
gesetzliche Anforderung	X	X			
Verbindlichkeit/Struktur erreichen	X				
ständige Verbesserung der Praxis			X	X	
Orientierung für neue Mitarbeiter	X				

Bemerkung:

Die TR und der TL bemerken, dass Qualitätsentwicklung eine gesetzliche Anforderung ist (z.B. TR: „...gut zum einen wird's ja gefordert. Des ist ja so, dass, dass die gesetzlichen Auflagen also vor allem im Krippenbereich...“, 18-19), MA3 geht auf den Druck von außen ein und MA1 und MA2 sehen Qualitätsentwicklung als notwendig an, um die Praxis ständig zu verbessern und sich weiterzuentwickeln.

K4: Beteiligung der Mitarbeiter	TR	TL	MA1	MA2	MA3
beteiligt in Konferenzen/Teams		X			X
immer Raum für eigene Inputs	X				
informiert über den neuesten Stand		X		X	X
bei der Auswahl der Prozesse	X				
bei der Erstellung des Handbuchs	X	X	X	X	
durch Mitarbeiterbefragung					X
direkt betroffen in den Prozessen					X
Prozessverantwortung	X				

Bemerkung:

Die MitarbeiterInnen der Einrichtung waren bei der Erstellung des Handbuchs durch Arbeitskreise und durch die Erarbeitung einer Darstellung eines Prozesses im Team beteiligt. (z.B. TR: „Die waren eben bei der Erstellung beteiligt, da waren Kinderpflegerinnen, Erzieherinnen und Leitungen dabei. Des... war freiwillig, da mitzuarbeiten.“, 40-41 oder auch TL: „in den Teams sind sie immer beteiligt. Ansonsten des Qualitätshandbuch ist vom Träger...entstanden....da gabs so ein Gremium, wo Freiwillige mitarbeiten konnten. Ich war

Anhang

Fallauswertung HPT 6

dabei und mir hams hier im Team, die Sachen, die wir, wo ich erarbeiten sollte ham mir hier im Team gemeinsam gearbeitet.“, 37-40)

Dreimal wird geantwortet, dass die MitarbeiterInnen sind über den neuesten Stand informiert werden, dabei auch über die sozialpolitischen Veränderungen (z.B. MA3: „in unserer täglichen Arbeit ist klar, dass der Leiter eben in Kontakt mit der Geschäftsstelle steht und des was er erfährt uns alles weitergibt.“, 157-159 oder auch MA2: „Also wir kriegen immer die Informationen, wenn Leitungstreffen sind, dann auch mit den anderen Arbeitskreisen, Facharbeitskreise fällt mir ein, wo auch mal eine Person oder manchmal auch zwei Personen von uns in der Einrichtung hinkommt.“, 122-123)

Nur MA3 erwähnt die MitarbeiterInnenbefragung, lediglich der TL und MA3 die Beteiligung in den Konferenzen. MA1 gibt ausschließlich die Erstellung des Handbuches als Form der MitarbeiterInnenbeteiligung an. Die TR sieht die MitarbeiterInnen davon abweichend auch bei der Auswahl der Prozesse, der Prozessverantwortung und durch Rückmeldungen und Inputs bei der Weiterentwicklung der Prozesse beteiligt.

K5: Beteiligung der Eltern/Kinder	TR	TL	MA1	MA2	MA3
Beteiligung durch Elternbefragung	X	X	X	X	X
Beteiligung durch Kinderbefragung	X			X	
keine Kenntnisse über QE	X	X	X		X
beteiligt bei Zielsetzung und Überprüfung				X	
keine (weitere) Beteiligung von Kind.+Elt.		X			
profitieren von QE	X				
durch Berücksichtigung (bei den Standards)	X		X	X	
direkt beteiligt an den Prozessen		X			X

Bemerkung:

Die Eltern sind durch Elternbefragungen beteiligt. Nur zweimal werden die Kinderbefragungen genannt, die laut TR noch in der Planung sind, laut MA2 bei der Erstellung des Prozesses im Handbuch durchgeführt wurden („Also wir ham auch Kinderfragebögen.“, 57)

Viermal wird genannt, dass die Eltern und Kinder keine besonderen Kenntnisse über Qualitätsentwicklung haben, dreimal wird genannt, dass sie und ihre Bedürfnisse aber berücksichtigt werden. (z.B. MA3: „Vom demher denk ich die ham da keinen Einblick, warum wir des machen oder wie.“, 126-127 oder auch MA1: „Also die haben weniger damit zu tun. Ich glaub, die wissen des zum Teil gar nicht, also unsere Eltern, dass wir so was haben.“, 79-80).

In der pädagogischen Arbeit sind sie an der Zielsetzung und deren Überprüfung beteiligt (einmal genannt von MA2) und direkt an den Prozessen beteiligt (zweimal genannt durch TL und MA3).

K6: Auswirkungen von QE	TR	TL	MA1	MA2	MA3
MAzufriedenheit unverändert		X	X	X	
kaum Veränderungen für MA im Alltag		X	X		
keine Einschätzung über MA-zufr. möglich					X
MA zufrieden mit QE	X				
K/E- zufriedenheit unverändert		X	X		
K/E-zufriedenheit sehr hoch		X		X	
wirkt sich positiv auf KE-Zufriedenheit aus	X				
auf K/E-zufriedenheit individuell					X
Klarheit/Transparenz	X				X
bewussteres Handeln					X
Hilfe für Berufsanfänger	X				

Anhang
Fallauswertung HPT 6

ständige Weiterentwicklung der Praxis				X	
Verbindlichkeit	X				X

Bemerkung:

Die Befragten nennen sehr wenige Auswirkungen der Qualitätsentwicklung und ihre Aussagen sind individuell und durchwegs positiv.

TL und MA1 geben an, dass sich durch das Handbuch nicht viel verändert habe in ihrer Arbeit. Die meisten Antworten auf diese Frage (drei) geben die TR und MA3 (TR: „....sehr entlastend. Weil es einfach so ist, dass viele Sachen... nicht mehr einzeln diskutiert werden müssen, nicht einzeln nachgefragt werden oder einfach mein Beratungsaufwand wird einfach geringer und wesentlich strukturierter.“, 64-66; MA3: „Und auch so, so die Messbarkeit, wo man oft abends rausgeht, ja, gut, einen ganzen Tag gespielt, was hab ich eigentlich gemacht.“, 73-78). MA2 sieht wie bei anderen Fragen die pädagogische Arbeit und deren Weiterentwicklung im Vordergrund, der TL äußert sich lediglich bezogen auf die Zufriedenheiten der Beteiligten.

(MA-Zufriedenheit: siehe Frage 8.5; E/K-Zufriedenheit: siehe Frage 8.6)

K7: Erwartungen an QE	TR	TL	MA1	MA2	MA3
Aufgeschlossenheit			X	X	
Begeisterung		X			X
Zweifel an Umsetzbarkeit	X				
Befürchtungen		X			
keine eigenen Erwartungen			X		
keine Vorstellung von QE			X		

Bemerkung:

Nur sehr wenige Erwartungen an Qualitätsentwicklung werden von den Befragten genannt. Die TR geht dabei auf die Anfänge ein, als sie aufgrund der zahlreichen Modell Zweifel hatte, wie dies zu bewältigen sei.

Alle befragten Mitarbeiterinnen und der Tagesstättenleiter beschreiben ihre Aufgeschlossenheit gegenüber Qualitätsentwicklung sowie ihre Begeisterung. Interessant ist dieser Aspekt, da unklar bleibt, wie Qualitätsentwicklung systematisch betrieben wird und viele Fragen nicht konkret beantwortet werden können. Der TL geht dabei noch darauf ein, wie er zu Beginn die höhere Arbeitsbelastung befürchtet habe. MA1 habe keine eigenen Erwartungen gehabt, sei aber nun durchaus aufgeschlossen.

K8: Erwartungen der anderen	TR	TL	MA1	MA2	MA3
TL: sehr große Erwartungen			X	X	
schwer einzuschätzende Erwartungen					X
Transparenz vom Träger					X
MA: individuelle, unterschiedliche Erwartungen	X				
Befürchtungen, Abwehr, Ängste	X				
Begeisterung / hoch motiviert	X				
Beteiligung an QE		X			
Elt./Kind: keine Erwartungen an QE	X	X			
Erwart. an Betreuungsqualität				X	X

Bemerkung:

Bei der Einschätzung der Erwartungen des TL wird von MA1 und MA2 jeweils vermutet, dass sehr große Erwartungen vorhanden waren. MA3 antwortet hier sehr unterschiedlich zu diesen Antworten: „Ich denk- keine Ahnung. Ich denk schon auch, dass der ganz stark drauf Wert legt, Transparenz nach oben zu haben und dass des von oben herab auch gesichert wird unsere Qualität, dass wir da informiert sind, was ändert sich...“, (150-153)

Anhang

Fallauswertung HPT 6

Bei der Einschätzung der MitarbeiterInnen geht die TR von unterschiedlichen Erwartungen aus, die beide Seiten, also sowohl Interesse als auch Abwehr, beinhalten. Der TL schätzt den Wunsch nach Mitarbeit als Erwartung seiner MitarbeiterInnen ein („...dass sie sich mit einbringen können. Dass sie an der Qualität teilhaben konnten und dass sie ihre Stärken da mit einfließen lassen konnten.“, 114-115).

(E/K Erwartungen: siehe Frage 8.6)

K9: Informationsquellen	TR	TL	MA1	MA2	MA3
Konferenzen, Teambesprechungen				X	
QM-Handbuch			X		
pers. Kontakt zu Leitung					X
pers. Kontakt zu QM-B	X	X			
externe Facharbeitskreise				X	
Schule					X
Publikationen	X				X
Reflexionsarbeit (Krisenmanagement)					X
Anweisungen/Informationen Träger				X	

Bemerkung:

Die Antworten zu dieser Kategorie sind sehr unterschiedlich, nur zwei Doppelnennungen kann man in der Themenmatrix finden: Von der TR und dem TL (und von diesem als einziger Aspekt) wird auf die QM-B als Informationsquelle hingewiesen, Publikationen erwähnen TR und MA3. Das Handbuch wird erwähnt ausschließlich MA1, die keine weiteren Informationsquellen angibt. MA3 richtet ihren Blick stark auf das Umfeld der Einrichtung („...in unserer täglichen Arbeit ist klar, dass der Leiter eben in Kontakt mit der Geschäftsstelle steht und des was er erfährt uns alles weitergibt. Und des ist schon sehr wichtig. Und sonst über den Träger meistens über die Presse, leider. ...mit Schulen, mit...die Eltern sind regelmäßig hier, was auch immer um des Kind drumrum ist, da sind die meisten Stellen...“, 157-162).

K10: Träger	TR	TL	MA1	MA2	MA3
keine Informationen über Zusammenarbeit				X	
Zsarbeit liegt nicht i. eig. Aufgabenbereich			X		
allg. schwierige, schlechte Zusammenarbeit				X	
starke Einwirkung				X	
wenig Einwirkung		X			X
Standards höher als vom Träger vorgegeben		X			X
QE mit initiiert vom Träger		X		X	X
Träger eingebunden in QE		X		X	
erwartet Umsetzung	X	X		X	X
erwartet Weiterentwicklung				X	
erwartet Transparenz			X		
erwartet gute Präsentation					X
erwartet Arbeitserleichterung			X		
erwartet Zufriedenheit der Klienten				X	
QM-B als Ansprechpartner	X	X			X
Leitungskonferenzen, Teams	X	X	X	X	X
Leitung als Ansprechpartner			X		X

Bemerkung:

Auffällig bei dieser Kategorie ist, dass sehr viele Antworten auf die Frage nach der Rolle des Trägers gegeben werden.

Anhang

Fallauswertung HPT 6

MA2 beschreibt eine allgemeine schlechte Zusammenarbeit mit dem Träger („Beim Träger selber, also als Arbeitgeber, bin ich nicht so zufrieden...“, 124-125), weitere Information bezüglich Qualitätsentwicklung würden ihr allerdings fehlen. MA1 erwähnt, dass diese Zusammenarbeit nicht in ihrem Aufgabengebiet liege.

Interessant erscheint der Gegensatz, dass MA2 die Einwirkung des Trägers auf die Qualitätsentwicklung stärker einschätzt als der TL und MA3 (MA2: „Wir ham des auch hier, wir können da auch reinschauen und ich glaub, dass da vom Träger immer wieder was Neues reinkommt.“, 36-37 oder auch „...weil der Träger hat ja seinen eigenen Leitfaden, dass wir uns auch daran halten.“, 64-65; TL: „Ansonsten erleb ich’s so, dass schon die also die Zuständigen für die einzelnen Einrichtungen in die Einrichtungen gehen und kucken aber ansonsten ham ma recht freie Hand. Auch bezüglich QE, ja, doch.“, 143-145 oder MA3: „...ist der Stand hier sehr hoch, wobei des nicht unbedingt dem Träger zuschreibbar ist sondern wirklich der Einrichtung hier, weil da viel gemacht wurde.“, 8-9).

Klar scheint jedoch, dass das QM-Handbuch vom Träger initiiert wurde (3 Antworten) und der Träger in die QE eingebunden ist (zwei Antworten, z.B. bei der Erstellung des Handbuches), wenn dies auch – wie eben beschrieben - in unterschiedliche Art und Weise wahrgenommen wird.

Bemerkenswert ist, dass MA3 und TL angeben, dass die Standards in der HPT höher sind, als die im Handbuch vom Träger bzw. der Träger mit seinen Standards keine Verbesserung erzielt hat (TL: „...da des Handbuch für alle Einrichtungen des Trägers gilt, ist es oft so, dass unser Standard wesentlich höher ist, als der da drin steht.“, 67-69 und MA3: „...aber des QM-Handbuch ist auf Kindergärten, Horte, HPT, also wir sind die einzige, also des ist so ein breites Spektrum, wo ganz viel für uns gar nicht passt. Von demher denk ich, also alle Prozesse, die wir sowieso automatisch machen, stehen drin. Von demher machen wir die automatisch.“, 57-60).

Die Befragten beschreiben die Erwartungen des Trägers, bis auf die der Umsetzung, die viermal genannt wird, unterschiedlich. Die Antworten des TL und der MA3 (stellvertretende Leitung) unterscheiden sich nur in zwei Punkten.

Als Forum für die Zusammenarbeit nennen alle Befragten Leitungskonferenzen bzw. Teamsitzungen. Die einrichtungsübergreifende QM-B wird dreimal als Ansprechpartner aufgeführt. MA1 und MA3 sehen die Leitung in der Funktion des Ansprechpartners, wenn es um die Zusammenarbeit mit dem Träger geht.

K11: öffentliche Seite	TR	TL	MA1	MA2	MA3
keine Zusammenarbeit	X	X	X		
fallbezogene Zusammenarbeit		X		X	X
fallbez. Zsarbeit: ASD gibt Rückmeldung				X	
Zsarbeit nicht im eigenen Aufgabenbereich			X	X	X
keine Informationen über Zusammenarbeit			X	X	
JA informiert über QE	X				
JA zeigt kein Interesse, Anerkennung	X				
JA selbst unter Druck		X			
erwartet Einsparungen	X	X	X		
erwartet Transparenz					X
erwartet Weiterentwicklung	X				
zu wenig Informationen über Entgeltverhandl.	X	X	X		
QE entscheidend in der Entgeltverhandlung		X			X
QE keine große Rolle bei Verhandlung				X	

Bemerkung:

Wie sich die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite gestaltet, wird von den Befragten ähnlich wahrgenommen. Dreimal wird geantwortet, dass keine Zusammenarbeit stattfindet, ebenso dreimal wird die fallbezogene Zusammenarbeit ausgeführt. Alle Mitarbeiterinnen

Anhang

Fallauswertung HPT 6

geben zur Antwort, dass diese Art der Zusammenarbeit nicht im eigenen Aufgabenbereich läge. MA1 und MA2 fehlen die Informationen, um die Kooperation beschreiben zu können. Die TR hebt hervor, dass trotz Information über das Handbuch und die Qualitätsentwicklung kein Interesse vom Jugendamt zu bemerken sei („Des glaub ich nicht, dass des jemals noch wen interessiert.“, 172).

Ebenso deutlich wird die Ansicht, dass das Jugendamt Einsparungen erwarte, nur zweimal (MA3, TR) werden darüber hinaus andere Erwartungen der öffentlichen Seite an Qualitätsentwicklung genannt (z.B. TL: „...da gibt's klare Direktiven von der Stadt München ans Jugendamt und des ist Qualität. Und bedeutet Einsparen ...und sonst nichts.“, 183-184 oder auch MA1: „Hat des mit diesen Dings zu tun, mit diesen Platzsharing, Umbau statt Ausbau. Und des ist halt blöd. Diese, diese Sparmaßnahmen unter diesem Namen da. Des merk ich, dass man mehr kucken muss. Aber bis jetzt war des noch nicht.“, 125-126)

Über die Entgeltverhandlung fehlen Informationen (TR, TL, MA1), die Rolle von QE wird unterschiedlich eingeschätzt (von entscheidend von TL und MA3 bis keine große Rolle von MA2).

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2	MA3
Einricht.: QM-B verantwortlich für den QE-Prozess					X
Leitung verantwortlich für QE-Prozess	X			X	X
Leitung hat Kontrollfunktion für QE	X	X		X	X
MA verantwortlich für QE-Prozess				X	X
Träger: Repräsentation der QE nach außen		X			
verantwortlich für QE	X		X	X	
MA motivieren	X				
öff. Seite: trägt keine Verantwortung für QE	X				
Steuerung trägt Verantwortung für QE		X			
übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert		X			X
Eltern: verantw. für Mitarbeit					X
keine Informationen über Aufgabenverteilung			X		

Bemerkung:

In der Themenmatrix zur Kategorie 12 „Aufgabenverteilung“ zeigt beschreiben die meisten Antworten, dass die Leitung zum einen für Qualitätsentwicklung verantwortlich ist und zum anderen die Kontrollfunktion übernimmt. Darüber hinaus wird der Träger in seiner Verantwortung dafür wahrgenommen.

Die MitarbeiterInnen werden nur zweimal als verantwortlich für Qualitätsentwicklung erwähnt (MA2, MA3). MA3 sieht die QM-B des Trägers in der Verantwortung für den Prozess. Das Jugendamt wird in einer fordernden Haltung wahrgenommen, jedoch seine Verantwortung von TR und TL unterschiedlich eingeschätzt.

Nur MA3 erwähnt die Verantwortung der Mitarbeit der Eltern im pädagogischen Belangen (nicht für Qualitätsentwicklung), MA1 kann keine Antworten über die Aufgabenverteilung geben („Also, dass weiß ich auch nicht...“, 184).

K13: eigene Ausbildung	TR	TL	MA1	MA2	MA3
zu theoretische Angebote					X
Grundlagenvermittlung				X	X
keine Vorbereitung	X	X	X		
gute Vorbereitung				X	
kein Interesse an QE				X	
im Praxisjahr					X

Anhang
Fallauswertung HPT 6

Bemerkung:

Drei der Befragten wurden nicht auf Qualitätsentwicklung in ihrer Ausbildung vorbereitet, von MA2 und MA3 wird eine Grundlagenvermittlung erwähnt, MA2 sieht sich als gut vorbereitet an („Wir als Schüler wurden da auch mit einbezogen, dass wir erstmal verstehen, was das ist. Gut vorbereitet war ich wahrscheinlich schon. Aber ich hab wahrscheinlich einfach zu wenig gefragt. Da war ich auch jünger, hab noch nicht so große Interessen gehabt, für die Politik genauso wenig.“, 232-236).

K14: theoretische Publikationen	TR	TL	MA1	MA2	MA3
keine Bücher gelesen		X	X	X	X
interne Fortbildungen zu QE		X			
keine externe Fortbildung zu QE		X	X		
externe Fortbildung zu QE	X				

Bemerkung:

Niemand der Befragten in der HPT hat ein Buch bzw. eine externe Fortbildung zur Thematik der Qualitätsentwicklung besucht (MA2 und MA3 erwähnen zwar Fortbildungen nicht explizit, aber es kann davon ausgegangen werden, dass sie keine zur Thematik gemacht haben). Der TL hatte eine interne Fortbildung durch die QM-B, die TR gibt eine externe Fortbildung zur Qualitätsentwicklung an, als sie noch in einem anderen Bereich des Trägers gearbeitet habe.

K15: Veränderungen für die Einrichtungen	TR	TL	MA1	MA2	MA3
HPT-Konzept verändert sich (Flexib., Sozialr.)		X	X		
QE muss hinter Kostendruck zurückstehen		X			

Bemerkung:

TL und MA1 erwähnen die Flexibilisierung, das Platz-Sharing, das das Jugendamt in den HPTs eingeführt sehen möchte. Der TL geht auch sehr kritisch damit um, wie Qualitätsentwicklung hinter den Kosteneinsparungen zurückstehen muss („...Jugendamt legt fest, was Qualität in seinem Sinne ist und das wird dann an uns herangetragen. Des ist z.B. in dem, in dem Projekt Umbau statt Ausbau, da werden einfach Punkte festgelegt, wo das heißt, das ist Qualität, also Flexibilisierung, also eigentlich eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und auch für die Kinder.“, 147-151 oder auch „...da gibt's klare Direktiven von der Stadt München ans Jugendamt und das ist Qualität. Und bedeutet Einsparen ...und sonst nichts.“, 183-184).

K16: Veränderungsbedarf	TR	TL	MA1	MA2	MA3
öff. Seite: keiner bei der Zusammenarbeit	X				
keine Möglichkeit der Veränderung		X			
kein reines Kostendenken		X	X		
mehr Wertschätzung					X
mehr in die Verantwortung (auch pädagogische)					X
mehr Zusammenarbeit/Kontakte		X			
mehr Interesse zeigen			X		
fallbezogene Zsarbeit.: schnellere Kontakte			X	X	X
keiner in fallbezogener Zusammenarbeit		X		X	
Träger: Zsarbeit persönlich und vor Ort			X		
keine Veränderung bei der Zusammenarbeit nötig		X			
Trägerprozesse mit zur QE				X	
mehr Transparenz					X
mehr Kontakte/Zeit	X				

Anhang
Fallauswertung HPT 6

mehr Interesse/Auseinandersetzung mit HPT		X	X		
Ausb: Grundlagenvermittlung	X				
QE muss mehr Inhalt und Thema sein	X		X		X
bessere fachliche Ausbildung		X			
Aufgab.: keine Veränderung bei Aufgabenverteilung	X	X		X	
JA soll Einrichtungen Verantwortung lassen	X				
Eltern/Kinder: nicht mehr involvieren			X		
mehr kritisches Interesse					X

Bemerkung:

Die Themenmatrix zu dieser Kategorie weist eine große Streuung in den Antworten der Befragten auf..

Die öffentliche Seite soll mehr wertschätzen, was in der HPT geleistet wird (MA3: „Die Jugendämter sollten da mehr Verantwortung übernehmen, wie sie mit Informationen umgehen und sollten sich mal ihrer Aufgabe klar werden, dass sie Auftraggeber sind und dass nicht wir hier den Müll wegräumen.“, 306-308). Der TL und MA1 fordern, vom reinen Kostendenken wieder wegzukommen (z.B. TL: „Da müsste mehr Kooperation und mehr Zusammenarbeit her und die Verteilung der Gelder müsste anders sein.“, 234-235). Der TL weist aber auch darauf hin, dass er keine Möglichkeit sieht, etwas an der Zusammenarbeit zu verändern, „weil vom Jugendamt kommt des von der Seite Kostendruck und wir kommen von der Seite, was ist gut für die Kinder und ich denk, da geht’s nur um Kompromisse.“ (222-224).

Die fallbezogene Zusammenarbeit funktioniere laut TL und MA2 gut, jedoch wird von den Gruppenmitarbeiterinnen hervorgehoben, dass diese Kontakte zeitnaher und regelmäßiger erfolgen sollten.

In der Zusammenarbeit zwischen Träger und Einrichtungen wünscht sich die TR mehr Zeit und somit mehr Kontakte. MA1 und der TL, der zunächst die Zusammenarbeit mit der Trägerseite als nicht veränderungswürdig einschätzt, sehen die Notwendigkeit der Optimierung (TL: „Der Träger müsst sich mehr mit uns auseinandersetzen, damit was wir tun. Ich glaub mir sind schon ein Exot im Träger und dass man mir sehr viel überlässt, ich hab sehr viel Freiheiten.“ 247-249 oder MA1: „Vielleicht mal, hier reinkucken, wies wirklich abgeht. Weil manchmal hat man so des Gefühl, dass die gar nicht wissen, wie man hier richtig arbeiten kann.“, 256-257)

In der Ausbildung soll Qualitätsentwicklung mehr Raum einnehmen (drei Antworten), dabei hebt der TL hervor, dass eine bessere fachliche Ausbildung noch wichtiger und wünschenswerter sei.

Auf die Frage nach Veränderungen bei der Aufgabenverteilung wird dreimal kein Veränderungsbedarf beschrieben (TL: „Ich glaub nicht, dass es ein Verantwortungsbereichproblem ist.“, 257). Die TR betont, dass sie sich ungern von der öffentlichen etwas vorgeben lassen wolle bezüglich QE („...also des möchte ich mir als Träger schon auch vorbehalten, da eigene Systeme zu entwickeln.“, 253-254).

MA1 erwähnt die Eltern, die sie aber nicht mehr in die Qualitätsentwicklung involvieren möchte (siehe Frage 8.6 Rolle der Eltern und Kinder). MA3 wünscht sich bei den Eltern ein stärkeres kritisches Interesse an der Arbeit in der Einrichtung.

K17: Wünsche Umweltakteure nach Veränd.	TR	TL	MA1	MA2	MA3
öff. Seite: kaum einschätzbare Wünsche	X		X	X	
Einr. sich nicht so wichtig nehmen		X			X
transparente Zusammenarbeit				X	
Flexibilität der Einrichtungen		X			
kurze Betreuungsdauer					X
Träger: kaum einschätzbare Wünsche		X			
weniger Beschwerden der MA					X
HPTs: haben schlechtere Bedingungen					X

Anhang
Fallauswertung HPT 6

ähnliche Wünsche wie andere HPT					
päd. Qualität spiegelt sich im Entgelt wieder					X

Bemerkung:

Die Wünsche des Jugendamtes nach Veränderungen sind durch drei der Befragten kaum einzuschätzen (TR, MA1, MA2). TL und MA3 vermuten, dass sich die Einrichtungen und ihr Konzept nicht so wichtig nehmen sollten, was auch mit deren Flexibilität zu tun hat (MA3: „Dass wir uns weniger beschweren, wir die Füße still halten und uns nicht so einmischen und uns ständig nicht irgendwie so sagen, des und des läuft nicht sondern uns eher bedeckter halten. Des hätten die gern, dass ma uns“, 270-272 oder TL: „...also ich glaub die würden sagen, wir müssen länger arbeiten, wir müssen mehr Kinder aufnehmen und die würden glaub ich sagen, wir müssen von unserm Anspruch runterkommen.“, 242-244).

Es gibt kaum Äußerungen zu den Hoffnungen auf Veränderungen des Trägers. Der TL sagt, dass es kaum einschätzbare Wünsche sind, MA3, dass sie sich, ebenso wie die öffentliche Seite, weniger Beschwerden der Mitarbeiter wünschen würden.

Zu den anderen Einrichtungen äußert sich nur MA3 („...die andern HPTen die stehen eigentlich schlechter da wie wir...Die brauchen mehr Geld zur Qualitätssicherung.“, 275-282).

K18: Organisationsstruktur	TR	TL	MA1	MA2	MA3
Entscheidungsträger notwendig					X
guter Informationsfluss			X		
transparente Kommunikationsstruktur		X			
Verantwortlichen für QE	X				
Raum für Austausch		X	X	X	X
flache Hierarchie					X
Flexibilität der Struktur					X

Bemerkung:

Alle befragten Mitarbeiterinnen sowie der TL der HPT antworten, dass der Raum für Austausch, so wie es in der Einrichtung auch gelebt wird, in einer Organisationsstruktur vorhanden sein muss.

Die TR erwähnt nur die Notwendigkeit eines Verantwortlichen für Qualitätsentwicklung („...aber ich muss sagen, ich hätt's nebenher in der Tiefe nicht machen können....Ja (auf die Frage, ob diese Extrarolle der QM-B notwendig war)“, 96-99).

Die anderen Antworten der Mitarbeiterinnen sind unterschiedlich, beurteilen eine Kommunikationsstruktur, einen Informationsfluss sowie eine flache Hierarchie mit Entscheidungsträgern und der Flexibilität der Struktur als notwendig. Die meisten Antworten gibt MA3.

K19: sinnvolles QE-Konzept	TR	TL	MA1	MA2	MA3
Individualität	X	X			X
Anpassungsfähigkeit	X				
Beteiligung, Mitwirkung MA entscheidend			X		
kein top-down Prozess		X			
Kunden-/Bedarfsorientierung	X		X		
ständige Weiterentwicklung	X				X
Verbindlichkeit					X
Kernarbeit bleibt im Mittelpunkt		X			
QE durch Kommunikation		X			X

Anhang

Fallauswertung HPT 6

Bemerkung:

Auf die Frage nach den Elementen einer sinnvollen Qualitätsentwicklung wird die Individualität des QE-Konzeptes dreimal gefordert (TR: „...dass man die Fragen, die sein müssen, eben die standardisiert und einfach in unsern mit einfließen lässt.“, 255-256 oder auch TL: „Von daher muss des spezifisch ausgearbeitet werden. Wir hams spezifisch für uns ausgearbeitet ist des ok. Ich würd mir wünschen, dass es praxisnaher gemacht wird und nicht so theoretisch.“, 211-213 und MA3: „Also was ich mir wünsche ist schon ein spezielleres Handbuch für die Einrichtung...“, 239-240).

Doppelnennung gibt es auch bei der Orientierung am Klientel (TR, MA1), bei der ständigen Weiterentwicklung (TR, MA3) sowie bei der Notwendigkeit, Qualitätsentwicklung mittels Kommunikation zu betreiben (TL: „...ist den Prozess Kommunikation in Gang zu bringen. Und des ist für mich, des macht für mich die Qualität aus, des ist für mich QE. Nur wenn ich kommunizier, kann ich wirklich was entwickeln.“, 292-294, MA3: „Und die Instrumente sind Supervision, also die nicht nur fallbezogen sondern auch Teamsupervision, Teamgespräche, Mitarbeitergespräche mit dem Chef...“, 330-333).

Ausschließlich MA1 erwähnt die Beteiligung der MitarbeiterInnen als entscheidend („Mitspracherecht für die Mitarbeiter...“, 277).

K 20: Voraussetzungen	TR	TL	MA1	MA2	MA3
zeitliche Ressourcen	X				
externe Unterstützung	X				
Unterstützung/Interesse vom Träger	X			X	
Unterstützung/Interesse vom Jugendamt				X	
Offenheit der Leitung für MA		X			
Fortbildung für MA			X		X
Motivation der MA	X				
guter Teamgeist	X			X	
Offenheit der MA	X	X		X	
Bereitschaft für Veränderung				X	X

Bemerkung:

Bei dieser Kategorie gibt die TR am meisten Antworten, die sich aber nur in zwei Aspekten mit den Aussagen der HPT decken (z.B. „...ein Faktor ist, ist die Zeit. Also man muss einfach dem Personal dafür Zeit einräumen, des geht nicht einfach so nebenher.“, 227-228 oder auch „...ein gesundes Team, was arbeitsfähig ist und sich wirklich außer mit sich selbst auch eben mit was anderem beschäftigen.“, 237-238).

Die Offenheit der MitarbeiterInnen wird dreimal genannt (z.B. von TL: „..., dass man auch offen miteinander sprechen kann, ohne Angst, wirklich offen sprechen kann.“, 306-307). Damit eng verbunden ist die Bereitschaft für Veränderung bei den MitarbeiterInnen (MA2: „...die Bereitschaft der Mitarbeiter, dass die offen dafür sind...“, 292-293, MA3: „So Sachen, die man immer schon gemacht hat, mal komplett über Bord schmeißt und sich überlegt, hat des Sinn oder lass ma den ganzen Scheiß mal und machen was anderes.“, 345-347). Der gute Teamgeist ist ebenso eine Doppelnennung wie die Forderung nach Fortbildung für Mitarbeiter und die Unterstützung vom Träger (vgl. z.B. TR: „Der Träger ist unterstützend, beratend, motivierend dabei, also des ist so seine Funktion.“, 297-298).

MA1 gibt nur eine Antwort („Vielleicht würd ich mir auch mehr Fortbildungen wünschen, wo einem auch dieses Ganze – ja dass man sich besser hineinversetzen kann, mehr wünschen.“, 212-214), MA3 und der TL auf die Frage zwei.

3. Schwerpunkte der Fallauswertung

Frage 8.1 Zum Konzept der QE: welche Jahreszahlen werden für den Beginn genannt? Verwenden alle dieselben Begriffe? Setzen alle den Schwerpunkt des Konzeptes gleich? Beschreiben alle den Ablauf von QE gleich? Ist mir nun klar, wie QE hier abläuft?

1. Jahreszahlen

Die TR ebenso wie MA1 geben an, dass das Handbuch 2003 fertig erstellt war, der TL, das letztes Jahr (also 2003) mit der Erstellung des Handbuches begonnen wurde. MA2 bemerkt, dass das Handbuch seit ihrer Tätigkeit in der Einrichtung Bestand hat (seit 2000). MA3 beschreibt, dass Qualitätsentwicklung seit dem Bestehen der Einrichtung betrieben wird.

2. Begriffe

Die Befragten verwenden außer „QM-Handbuch“ keine deckungsgleichen Begriffe, wenn sie über Qualitätsentwicklung sprechen. MA1 und MA2 haben sehr große Schwierigkeiten, mit den Begrifflichkeiten umzugehen, verwenden sie in einem anderen Sinne oder sind nicht vertraut mit ihnen (z.B. verwenden sie den Begriff QM-B nicht und erwähnen diese Funktion auch nicht anderweitig). Die TR legt den begrifflichen Schwerpunkt auf das Handbuch und die QM-B, MA3 und TL eher auf Qualitätsentwicklung durch Kommunikation.

3. Phase

Die Qualitätsentwicklung, wie sie in der Einrichtung betrieben wird, wird als mittendrin, immer wieder am Anfang und in der Überarbeitung gesehen. Den Prozess der Implementierung des QM-Handbuches in den Einrichtungen beschreibt die TR als „mittendrin“.

4. Ablauf

In der Einrichtung selbst legen TL und MA3 den Schwerpunkt auf die Qualitätsentwicklung durch Kommunikation, das Handbuch – im Gegensatz zu den Antworten der TR- spielt eine untergeordnete Rolle. MA1 und MA2 können keinen Ablauf oder Konzeptelemente beschreiben, da sie mit Qualitätsentwicklung oder Qualitätsmanagement zu wenig vertraut sind und meist nur über die Konzeptentwicklung allgemein oder über die Betreuungsqualität an sich sprechen.

5. Zusammenfassung

Der Träger hat mit Hilfe einer QM-B gemeinsam mit einigen MitarbeiterInnen in Arbeitskreisen ein Handbuch entwickelt, dass für alle Einrichtungen gleich gestaltet ist. Eine Zertifizierung wird nicht angestrebt, das Handbuch basiert auf ein einrichtungsspezifisches Konzept von Qualitätsentwicklung. Die HPT sieht hingegen Qualitätsentwicklung durch Kommunikation gewährleistet und findet sich nur in wenigen Aspekten des Handbuches wieder (auch aufgrund der „Exklusivität“ der Einrichtung im Träger). MA1 und MA2 können über das Konzept von Qualitätsentwicklung aus verschiedenen Gründen (siehe Einzelfallanalyse) nicht antworten, da zu wenige Kenntnisse in diesem Bereich vorhanden sind.

Die Kontinuität der Weiterentwicklung der Qualität der eigenen Arbeit wird durch Teams und Konferenzen gewährleistet, wobei hier unklar ist, inwieweit tatsächlich Qualitätsentwicklung systematisch Thema in den Konferenzen und bei den MitarbeiterInnen in der HPT ist.

Unklar ist, seit wann nun Qualitätsentwicklung betrieben wird. MA3 gibt an, dass es schon seit dem Bestehen der Einrichtung QE gibt, die anderen Befragten (bis auf MA2) erwähnen die Fertigstellung des Handbuchs als Zeitpunkt.

Die Einrichtung hat durch zahlreiche Besprechungen und Reflexionsmöglichkeiten eine sehr intensive Art, ihre praktische Arbeit zu reflektieren und über sie zu kommunizieren und sich zu verbessern. Dies in ein dauerhaftes, systematisches QE-System einzubinden und es auch als solches an die Mitarbeiter klar und konkret zu kommunizieren scheint bisher nicht gelungen zu sein. Das Handbuch spielt keine entscheidende Rolle, die Befragten (TL, MA1, MA2) wissen nicht, welche Prozesse in diesem beschrieben werden (vgl. Einzelfallanalyse).

Frage 8.2 Stimmen die Motive für QE überein?

Warum der Wunsch vom Träger kam, ein Handbuch zu entwickeln, scheint in der Einrichtung nicht kommuniziert zu sein. Die MitarbeiterInnen vermuten einmal die fachliche Verbesserung der eigenen Arbeit aber auch den Druck von außen. TL und TR erwähnen die gesetzlichen Anforderungen.

Frage 8.3 Stimmen die genannten Auswirkungen überein?

Aufgrund des Handbuches scheint sich kaum etwas für die MitarbeiterInnen der Einrichtung verändert zu haben, die Auswirkungen werden sehr gering und wenn dann nur positiv in der Einrichtung beschrieben. Zumeist beziehen sie sich nicht auf die Arbeit mit dem Handbuch sondern auf die Qualitätsentwicklung, die in Form von Reflexion und Kommunikation in der Einrichtung durchgeführt wird.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt der Träger?

K9: Informationsquellen	TR	TL	MA1	MA2	MA3
Anweisungen/Informationen Träger				X	

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2	MA3
Träger: Repräsentation der QE nach außen		X			
verantwortlich für QE	X		X	X	
MA motivieren	X				

K 20: Voraussetzungen	TR	TL	MA1	MA2	MA3
Unterstützung/Interesse vom Träger	X			X	

K17: Wünsche Umweltakteure nach Veränd.	TR	TL	MA1	MA2	MA3
TR: kaum einschätzbare Wünsche		X			
weniger Beschwerden der MA					X

Der Träger wird in drei Antworten als verantwortlich für Qualitätsentwicklung beschrieben, von dem TL als Repräsentant des QE-Konzeptes nach außen (z.B. TR: „Ansonsten liegt die Verantwortung eigentlich hier in der Abteilung, auf Trägerebene. Und klar delegiert man an die Leitung, aber man muss auch eben von unserer Seite überprüfen und anstoßen. Aber also dass es überhaupt läuft liegt die Verantwortung klar hier in der Abteilung.“ 197-199 oder MA2: „... weil die Hauptverantwortung hat auf jeden Fall der Träger.“, 299).

MA2 beschreibt Anweisungen vom Träger als Informationsquelle für Qualitätsentwicklung („...Briefe vom Träger...“, 171).

Die Unterstützung und das Interesse des Trägers werden zweimal als Voraussetzung für eine gelungene Qualitätsentwicklung gesehen.

Die geringen Antworten zu den Wünschen des Trägers lassen darauf schließen, dass diese kaum kommuniziert sind und auch der Wunsch nach weniger Beschwerden der MitarbeiterInnen wirft ein ungenaues Licht auf die allgemeine Rolle des Trägers. Diese Zusammenarbeit wurde ja auch von einer weiteren Mitarbeiterin als problematisch beschrieben (vgl. MA2 oben).

Der Träger hat das Handbuch initiiert und die QM-B des Trägers die Erstellung und Implementierung geleitet und voran gebracht. Der Träger arbeitet in Leitungskonferenzen mit den Einrichtungen zusammen, wobei hier auch das Handbuch immer Thema ist. Die QM-B, die auch die Einrichtungen wegen QM vor Ort besucht, wird als Ansprechpartnerin wahrgenommen.

Es bleibt unklar, welche Rolle der Träger tatsächlich einnimmt für, da er einerseits als eingebunden, verantwortlich und stark beteiligt wahrgenommen wird, andererseits als sehr zurückhaltend und die Zusammenarbeit allgemein als schwierig beschrieben wird. Hier wird

Anhang
Fallauswertung HPT 6

deutlich, dass zwischen zwei Dingen unterschieden werden muss: das QM-Handbuch des Trägers, für das er die Verantwortung und Leitung übernimmt, und die tatsächliche Qualitätsentwicklung der MitarbeiterInnen in der HPT, an der er sich nicht beteiligt.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt der/die Qualitätsbeauftragte?

K2: Kontinuität	TR	TL	MA1	MA2	MA3
in der Verantwortung des QM-B	X				

K9: Informationsquellen	TR	TL	MA1	MA2	MA3
pers. Kontakt zu QM-B	X	X			

K10: Träger	TR	TL	MA1	MA2	MA3
QM-B als Ansprechpartner	X	X			X

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2	MA3
QM-B verantwortlich für den QE-Prozess					X

Die einrichtungsübergreifende QM-B des Trägers wird von MA1 und MA2 nicht wahrgenommen und auch nicht erwähnt.

MA3 sieht sie als einzige verantwortlich für den QE-Prozess, dreimal (also von der „Führungsebene“, da MA3 ja auch stellvertretende Leitung) wird sie besonders als Ansprechpartnerin wahrgenommen. TL und TR beschreiben sie als Informationsquelle, nur die TR sieht bei ihr die Verantwortung für die Kontinuität des QM des Trägers.

Die QM-B wird also primär von der Führungsebene als Ansprechpartner und Informationsquelle gesehen. Unklar bleibt, warum zwei Befragte die QM-B nicht erwähnen.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt die Leitung?

K9: Informationsquellen	TR	TL	MA1	MA2	MA3
pers. Kontakt zu Leitung					X

K10: Träger	TR	TL	MA1	MA2	MA3
Leitung als Ansprechpartner			X		X

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2	MA3
Leitung verantwortlich für QE-Prozess	X			X	X
Leitung hat Kontrollfunktion für QE	X	X		X	X

K 20: Voraussetzungen	TR	TL	MA1	MA2	MA3
Offenheit der Leitung für MA		X			

Der Tagesstättenleiter wird einmal als Informationsquelle gesehen (MA3) und zweimal als Ansprechpartner für Belange und Informationen vom Träger (MA1, MA3) beschrieben.

Eine starke Verantwortung scheint die Leitung für die Qualitätsentwicklung in der Einrichtung zu übernehmen sowie als Kontrolle, dass Qualitätsentwicklung stattfindet sowie nach dem Handbuch gearbeitet wird (z.B. TR: „Des ist im Verantwortungsbereich der Leitungen, die müssen des in den Teams nach und nach einfach durchgehen, die einzelnen Standards und besprechen und eben schauen, dass des umgesetzt wird.“, 31-33 und TL: „Aber also des ist meine Funktion, die Kontrollfunktion.“, 50-51; aber auch MA2: „Also ich denk die Hauptverantwortung hat die Leitung, also dass der da drauf achtet, dass des auch umgesetzt wird.“, 219-221 und schließlich MA3: „Unser Chef kümmert sich hier drum, um die Prozesse, dass des auch umgesetzt wird, geändert wird.“, 211-212).

Die Leitung nimmt eine entscheidende Funktion ein. Verantwortung für die Weiterentwicklung und vor allem für die Kontrolle werden dieser Position zugeschrieben.

Anhang
Fallauswertung HPT 6

Frage 8.5 Wie wird die Rolle der MitarbeiterInnen gesehen?

K6: Auswirkungen von QE	TR	TL	MA1	MA2	MA3
MAzufriedenheit unverändert		X	X	X	
kaum Veränderungen für MA im Alltag		X	X		
keine Einschätzung über MA-zufr. möglich					X
MA zufrieden mit QE	X				

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2	MA3
MA verantwortlich für QE-Prozess				X	X

K 20: Voraussetzungen	TR	TL	MA1	MA2	MA3
Motivation der MA	X				
Offenheit der MA	X	X		X	

K19: sinnvolles QE-Konzept	TR	TL	MA1	MA2	MA3
Beteiligung, Mitwirkung MA entscheidend			X		

Das Handbuch hat sich auf die Arbeit in der HPT kaum ausgewirkt, die MA-zufriedenheit ist unverändert (z.B. TL: „Also ich mein, dass des Team vorher schon sehr zufrieden war, weil es so eine intensive Arbeit ist, mit viel Auseinandersetzungen.“, 76-77).

Die TR gibt an, dass die MA größtenteils zufrieden mit QE sind („...dass die sich da wichtig genommen fühlen in ihren Tätigkeiten, dass da einfach was da ist, wo man sich damit beschäftigt...“, 72-73).

Nur MA2 und MA3 sehen die Verantwortung für QE bei den Mitarbeitern, nur wenige Antworten beschreiben die Rolle der Mitarbeiter als entscheidende Voraussetzung für QE an. Davon wird von der TR, vom TL und von MA2 die Offenheit der Mitarbeiter angegeben.

Die Antworten der TR bei der Kategorie 4 zeigen, dass hier mehr Beteiligung der Mitarbeiter (auch über die Erstellung hinaus) gesehen wird, als dies in der Tagesstätte wahrgenommen wird. Ansonsten sind die MitarbeiterInnen informiert über neue Entwicklungen bezüglich der Thematik, darüber hinaus sehen sich zwei der Befragten (MA1, MA2) nicht weiter an QE beteiligt, nur MA3 gibt hier noch weitere Antworten.

Da unklar ist, wie systematisch QE in der Einrichtung statt findet, ist die Rolle der Mitarbeiter ebenso unklar. Die TR sieht sie dabei in einer entscheidenderen Rolle, als dies die MitarbeiterInnen wahrnehmen.

Frage 8.6 Wie wird die Rolle der Eltern/Kinder gesehen?

K6: Auswirkungen von QE	TR	TL	MA1	MA2	MA3
K/E- zufriedenheit unverändert		X	X		
K/E-zufriedenheit sehr hoch		X		X	
wirkt sich positiv auf KE-Zufriedenheit aus	X				
auf K/E-zufriedenheit individuell					X

K8: Erwartungen der anderen	TR	TL	MA1	MA2	MA3
Elt./Kind: keine Erwartungen an QE	X	X			
Erwart. an Betreuungsqualität				X	X

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2	MA3
Eltern: verantw. für Mitarbeit					X

K16: Veränderungsbedarf	TR	TL	MA1	MA2	MA3
Eltern/Kinder: nicht mehr involvieren			X		
mehr kritisches Interesse					X

Nur die TR antwortet, dass sich Qualitätsentwicklung auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder auswirkt, zweimal wird hingegen genannt, dass diese unverändert sei (TL: „Nachdem

Anhang

Fallauswertung HPT 6

sich unsere Arbeit nicht verändert hat, glaub ich nicht, dass sich da in dem Bereich, was verändert hat. Ich erlebe so, dass unsere Eltern zum Teil schon sehr zufrieden sind.“, 93-94, MA1).

Ebenso zweimal wird die Zufriedenheit als hoch (TL, MA2: „Ich glaub, dass die Eltern kaum unzufrieden mit der Einrichtung sind...“, 101), einmal als sehr individuell eingeschätzt (MA3: „...des ist so schwierig, es ist immer so halb halb. Manche sind sehr zufrieden mit uns, weil wir einen engen Kontakt haben, weil sie sich aufgenommen fühlen und manche können so was gar nicht haben.“, 121-123).

Die Eltern haben keine konkreten Erwartungen an Qualitätsentwicklung sondern ausschließlich an die Betreuungsqualität (TR: „Ich denk mal, dass die des von sich aus erstmal gar nicht so mitgekriegt haben. Also des war weniger, dass die jetzt Erwartungen mitgebracht haben....Für die Eltern wars jetzt nicht so Thema. Nicht so präsent.“, 120-123 oder auch MA3: „Ja, ich denk die Eltern und Kinder ham schon recht hohe Erwartungen in so Sachen wie Essen, also so alltägliche Sachen, also die Betreuer sollen nett und lieb sein, also solche äußeren Rahmenbedingungen, da ham sie sehr hohe Erwartungen, also an die Strukturqualität.“, 129-132).

Nur MA3 bezieht sich bei den Verantwortlichkeiten auf die Eltern, wenn dies auch nicht konkret auf die Qualitätsentwicklung bezogen ist, da sie sich ein kritisches Interesse an der pädagogischen Arbeit wünscht. MA1 sieht es als nicht produktiv an, die Eltern und Kinder mehr zu involvieren („Also die Eltern die sehen schon, was sich an ihrem Kind verändert hat, dass wir mit den Kindern arbeiten, aber wenn's was zu bemängeln gehen würde, da bringen sie auch keine Vorschläge weiter rein.“, 122-125 und „Also die ham keine Ideen die Eltern, also...kaum Mitarbeit, was man nützen könnt für so ein Handbuch.“, 130-131).

Die Eltern werden zwar nach ihrer Zufriedenheit über einen Fragebogen befragt, scheinen aber weiter wenig Einfluss oder Beteiligung auf bzw. an Qualitätsentwicklung zu haben, ebenso wenig die Kinder. Sie sind über Qualitätsentwicklung nicht informiert und scheinen daher auch kein Interesse bzw. keine Erwartungen daran zu haben.

Die Eltern und Kinder spielen für die pädagogische Arbeit in der Einrichtung, mit ihren Bedürfnissen, eine große Rolle, bei der Qualitätsentwicklung sind sie aber in keiner Form beteiligt.

Frage 8.7 Wie wird mit Widerständen umgegangen?

Nur der TL und die TR erwähnen Befürchtungen in den Einrichtungen, z.B. vor dem erhöhten Arbeitsaufwand zu Beginn von der Erstellung des Handbuches (TR: „...des war sehr unterschiedlich, des ging von großer Offenheit, Neugier, schauen was da kommt, wirklich begieriges Aufsaugen von Neuerungen und Ideen und, und wirklich ganz motivierte Mitarbeit bis hin zu der Einstellung, ja, dann steht halt dann wieder was im Regal. „, 106-108). Die Mitarbeiterinnen erwähnen solche Abwehrhaltungen nicht. Da das Handbuch kaum Auswirkungen auf die Arbeit zeigt, scheinen auch die Befürchtungen in der HPT sehr gering zu sein.

Frage 8.8 Stimmen die gegenseitigen Einschätzungen überein?

1. TL

Aufgrund der vagen Antworten („sehr große Erwartungen“, „schwer einzuschätzende Erwartungen“) muss unklar bleiben, ob die Einschätzungen der MA sehr von den tatsächlichen Erwartungen des TL abweichen. Von Befürchtungen des TL, die er selbst erwähnt, spricht jedoch niemand der befragten Mitarbeiterinnen.

2. MA

Die TR schätzt die Erwartungen der MitarbeiterInnen sowie Tagesstättenleitungen als sehr individuell ein und sieht einerseits die Befürchtungen, die ja der befragte TL auch nennt und andererseits auch die Aufgeschlossenheit, die ebenso von den Befragten erwähnt wird.

Anhang

Fallauswertung HPT 6

Der TL sieht die Beteiligung an der Qualitätsentwicklung als Erwartung der MitarbeiterInnen an, die aber keine der Befragten in der Einrichtung angibt.

In der Einrichtung selbst scheint der Austausch konkret über Qualitätsentwicklung, über eigene Erwartungen und Hoffnungen nicht statt zu finden.

Frage 8.9 Entsprechen die Vorstellungen eines sinnvollen Konzeptes dem in der Einrichtung?

Der Wunsch nach Individualität der Qualitätsentwicklung wird von den Befragten am häufigsten genannt. Dagegen spricht ein einrichtungsübergreifendes Handbuch, das für die HPT als kaum passend beschrieben wird.

Die Orientierung am Klientel, die als Element eines sinnvollen Konzeptes für Qualitätsentwicklung wahrgenommen wird, bleibt fraglich, da die Beteiligung der Eltern und Kinder hierfür als zu gering eingeschätzt werden kann, damit dies ohne große Anstrengungen auch gelingt.

Ebenso unsicher ist, ob die ständige Weiterentwicklung gewährleistet wird, da das Handbuch zumindest in der HPT keine Auswirkungen und kaum Einfluss hat und so auch nicht als präsent und Arbeitsgrundlage gesehen wird. Des Weiteren fehlen Foren und institutionalisierte, systematische Arten der Weiterentwicklung.

Die Qualität wird in der Einrichtung – unabhängig vom Handbuch - durch Kommunikation weiterentwickelt, der Austausch, die Reflexion spielen eine große und entscheidende Rolle. Dies kann also durchaus als erreicht angesehen werden, wenn auch der systematische Rahmen dafür fehlt, um es als tatsächliches Element einer Qualitätsentwicklung anzusehen.

Frage 8.10 Wo wird die Hauptverantwortung für QE gesehen?

Den Aussagen zu Folge sieht man die Hauptverantwortung für das Handbuch beim Träger, für die Umsetzung sowie Kontrolle und für die Qualitätsentwicklung in der Einrichtung allerdings beim Tagesstättenleiter.

Frage 8.11 Welche Rolle spielt das Jugendamt, die öffentliche Seite?

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2	MA3
öff. Seite: trägt keine Verantwortung für QE	X				
trägt Verantwortung für QE		X			
übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert		X			X

K 20: Voraussetzungen	TR	TL	MA1	MA2	MA3
Unterstützung/Interesse vom Jugendamt				X	

Die öffentliche Seite trägt keine Verantwortung laut TR für Qualitätsentwicklung („Also ich denk mal, von den öffentlichen Kostenträgern eher wenig...“, 192), der TL schätzt dies aber gegenteilig ein. Das Jugendamt übt Druck auf die Einrichtungen aus und fordert, dass diese sich dem Druck auch anpassen (MA3: „Und des Jugendamt macht Druck, für ihr Geld, dass sie investieren, bestmögliche Leistung bekommen.“, 216-217 oder TL: „Eigentlich wird viel vorgegeben und sie erwarten des, sie erwarten des und Budgetierung, Budgetierung.... Vor allem ist des kein Austausch oder ne Diskussion sondern eigentlich geht's darum, dass von einer Seite was durchgedrückt wird und die andere Seite des erfüllen soll.“, 161-163).

Es findet keine Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite bezüglich Qualitätsentwicklung statt, das Jugendamt zeigt wenig Interesse daran, obwohl dies von MA2 als Voraussetzung für gesehen wird („...weil es hängt ja auch von den ganzen anderen, vom Träger, vom Jugendamt- dass die dafür offen sind.“, 295-296).

Vorrangig erwartet sich das Jugendamt Einsparungen durch/mit Qualitätsentwicklung (TL: „Die sagen zwar, natürlich geht's hier um die Kinder, aber in erster Linie geht's darum, des Budget runterzufahren und mit weniger genauso viel zu erreichen.“, 267-269).

HPT 7 Fallauswertung

1. Kontext

Der Träger unterhält neben der befragten HPT, die nur Kinder im Grundschulbereich betreut noch weitere Einrichtungen mit anderen Aufgabenbereichen, ist aber dennoch als kleiner Träger in München anzusehen.

Die Einrichtung ist nicht zertifiziert und betreibt auch kein klassisches Modell von Qualitätsmanagement oder Qualitätsentwicklung. Die Einrichtung war an der Mitwirkung bei der Studie sofort interessiert, die Terminvereinbarung gelang ebenso problemlos und schnell. Nur zwei Mitarbeiterinnen erklärten sich bereit, einen Interviewtermin durchzuführen, die anderen Mitarbeiter hatten dafür keine Zeit (bzw. daran kein Interesse?).

Die Einrichtung setzte zum Zeitpunkt der Interviews in der ersten Phase ein Projekt zur Flexibilisierung des HPT-Konzeptes (Platz Sharing) um.

Die TL, Sozialpädagogin seit 1976 und in der Einrichtung seit 1979, ist gleichzeitig die Geschäftsführerin des Trägervereins und seit 1983 Leitung der Einrichtung.

MA 1 ist Sozialpädagogin seit 1999 und nahm 2002 die Tätigkeit im Gruppendienst auf. MA2 schloss ihr Studium der Psychologie 1979 ab und arbeitet seit 1985 als gruppenübergreifende Psychologin in der Einrichtung.

2. Kategorienvergleich

K1: Konzept/Phase	TL	MA1	MA2
externe Unterstützung	X	X	X
einrichtungsspezifisches Konzept	X		
QE durch Kommunikation	X	X	X
Elemente von QE nicht unter dem Titel	X		
fachliche Weiterentwicklung als QE			X
mittendrin in QE	X	X	

Bemerkung:

Bei der Frage nach dem Konzept der Qualitätsentwicklung wird von drei Befragten geantwortet, dass in der Einrichtung die Qualität durch Kommunikation, also durch Teams, Besprechungen, Reflexionen etc. weiterentwickelt wird (z.B. TL: „Aber des wir eben ein pädagogisches Thema pro Sitzung haben, dass wir Supervisionen nicht über unsere Befindlichkeiten machen sondern über Inhalte und dann zur Handlung übergehen. Also wo Handlungsbedarf gesehen, also viel genauer. Ja, und dass wir eben in den Gruppenbesprechungen, was der Fachdienst macht, auch nicht mehr im gesamten Team sind...dass man genauer auf Kinder blickt und sagt, was muss gemacht werden.“, 92-96 oder auch MA2: „Zur QE gehören für mich auch die Teambesprechungen, wo auch immer pädagogische Inhalte ne Rolle spielen.“, 25-26). Zweimal wird beschrieben, dass man immer mittendrin im Prozess der Qualitätsentwicklung stecke. MA2 begreift QE als fachliche Weiterentwicklung („Für mich ist es ... das Bemühen darum, jeweils auf aktuellen Stand von Wissen zu sein in seiner beruflichen Arbeit.“, 8-9), alle drei Befragten erwähnen die externe Unterstützung durch einen Organisationsberater als Konzeptelement. Die TL beschreibt, dass das einrichtungsspezifische Konzept Elemente von Qualitätsentwicklung beinhalte, aber so nicht genannt werden in der Einrichtung („Also wir haben diese Überschrift nicht. Des ist was zum Konzept gehört, was wir umsetzen.“, 110-111).

Anhang
Fallauswertung HPT 7

K2: Kontinuität	TL	MA1	MA2
Konferenzen, Teams	X	X	X

Bemerkung:

Lediglich die Konferenzen und Teamsitzungen werden von allen Befragten als Möglichkeiten genannt, die Kontinuität in der Verbesserung der Qualität der Arbeit genannt.

K3: Motiv	TL	MA1	MA2
Bestehen im Konkurrenzkampf		X	
Veränderung des ganzen sozialen Bereiches			X
Anforderung vom Kostenträger	X		
Verbindlichkeit/Struktur erreichen			X
ständige Verbesserung der Praxis		X	

Bemerkung:

Wie an der Themenmatrix ersichtlich, äußern sich die Befragten nur sehr zurückhaltend über die Motive für Qualitätsentwicklung. Der äußere Druck überwiegt in den Antworten in geringem Maße gegenüber inneren, fachlichen Motiven (TL: „Und dann kam die Anforderung von außen und dann, huh, aufgepasst, wir müssen.“, 47-48 oder auch MA1: „...diese Einrichtung gibt es ja schon sehr lange und mein Eindruck ist, dass man irgendwann an nen Punkt kam, wo man alleine nicht mehr weiter kam. Und es gibt so Strömungen, denen muss man sich anpassen um quasi auch attraktiv zu bleiben auf dem Markt und deswegen denk ich ist des installiert worden.“, 32-36 und MA2: „...dass sich die psychosoziale Landschaft ein Stück verändert und wir gesagt haben, wir brauchen auch einfach Hilfe um zum Beispiel unser Konzept, war damals uralte, einfach noch mal neu zu schreiben.“, 40-42).

K4: Beteiligung der Mitarbeiter	TL	MA1	MA2
beteiligt in Konferenzen/Teams	X		X
immer Raum für eigene Inputs		X	
informiert über den neuesten Stand		X	

Bemerkung:

Die Beteiligung der MitarbeiterInnen wird von den drei Befragten mit nur wenigen Gesichtspunkten beschrieben.

Die MitarbeiterInnen sind in Konferenzen und Teams beteiligt (TL, MA 2: „...bei diesen Teamklausuren sind alle beteiligt...“; 79), haben Raum für eigene Inputs und sind informiert über den neuesten Stand (MA1: „Da ist genügend Raum und des ist auch gewünscht.“, 40-41).

K5: Beteiligung der Eltern/Kinder	TL	MA1	MA2
keine Kenntnisse über QE			X
beteiligt bei Zielsetzung und Überprüfung	X		X
keine (weitere) Beteiligung von Kind.+Elt.	X	X	X
Thema nicht "angemessen" für Klientel	X		
profitieren von QE		X	X
durch Berücksichtigung (bei den Standards)			X
direkt beteiligt an den Prozessen		X	

Bemerkung:

Die Eltern und Kinder sind nicht an Qualitätsentwicklung beteiligt (drei Nennungen z.B. TL: „Offiziell überhaupt nicht. Die fallen raus, wenn sie mich so fragen.“, 115-116). Sie profitieren davon (zwei Nennungen z.B. MA1: „Also, die Eltern eher wenig und die Kinder unmittelbar. Also wenn es um die Optimierung von Arbeitszeiten geht oder um

Anhang

Fallauswertung HPT 7

Veränderungen, die die Arbeitszeiten verändern, dann sind natürlich die Kinder auch direkt davon betroffen.“, 45-47) und sind neben der Zielsetzung und Überprüfung im Hilfeplanverfahren (zwei Nennungen) an manchen Prozessen direkt beteiligt. Eltern und Kinder scheinen weder Kenntnisse von Qualitätsentwicklung zu haben (MA2: „Ich weiß nicht, ob die sich groß Gedanken machen. Also ich denke, die Eltern wollen ihre Kinder hier gut aufgehoben wissen“, 191-192), noch immer in der Lage zu sein, solche Konzepte nachvollziehbar zu verstehen (TL: „...wir haben eben auch Eltern, da geht das nicht. Also eine Mutter aus Polen schwer traumatisiert, die war nicht in der Lage, ihre Erwartung zu formulieren im Hilfeplangespräch.“, 218-220).

K6: Auswirkungen von QE	TL	MA1	MA2
kaum Veränderungen für MA im Alltag	X		
keine Einschätzung über MA-zufr. möglich			X
MA zufrieden mit QE		X	X
MA unzufrieden mit QE	X		
K-zufriedenheit misst man im Alltag			X
wirkt sich positiv auf KE-Zufriedenheit aus		X	X
Konflikte wegen QE	X		
mehr Kontrolle durch TL			X
QE keine neue, unbekannte Methode			X
bewussteres Handeln		X	
Ziele bewusster, präsenter		X	X
Ziele überprüfbarer			X
Verbindlichkeit	X		X
weniger (eigene) Überforderung		X	
Hilfe zur Reflexion			X

Bemerkung:

Die Auswirkungen der betriebenen Qualitätsentwicklung werden sehr unterschiedlich beschrieben. Die TL erwähnt Konflikte wegen Qualitätsentwicklung („Und das unter einen Hut zu bringen, ist sehr, sehr schwierig. Und da gibt es schon Reizungen, wenn, also wenn es um Formulierungen geht“, 26-28). MA2 weist darauf hin, dass man früher das Gefühl hatte, freier zu arbeiten („Ja, dass man an der Qualität arbeitet, dass man überprüfbare Kriterien formuliert, das leuchtet irgendwie schon ein. Auch wenn man in der Freiheit, man hat des Gefühl vorher, man ist freier...“ 167-169).

Für MA2 ist Qualitätsentwicklung keine neue oder unbekannte Methode. Zweimal wird bestätigt, dass die Ziele bewusster und präsenter sind und ebenso, dass mehr Verbindlichkeit und Struktur gewonnen wurde (z.B. MA1: „Dass man bewusster an die Sache rangeht. Das man sagt, so, um was geht's jetzt eigentlich, was wollen wir uns vornehmen. Es gibt ja auch häufig diese Überforderungstendenz, ran an die Sache und dann schauen. Dass man da erst nen Schritt zurückgeht, und kucken, so um was geht's jetzt eigentlich, was ist als erstes zu machen, was schließt sich an und dann auch zu schauen, verändert sich des Ziel und des einfach auch wieder abzuwiegen.“, 77-82 oder auch MA2: „...dass wir reflektierter und strukturierter arbeiten...“, 108-109). (MA-zufriedenheit s. Frage 8.5; E-K-zufriedenheit s. Frage 8.6)

K7: Erwartungen an QE	TL	MA1	MA2
Notwendigkeit gesehen			X
Zweifel an Umsetzbarkeit			X
Befürchtungen / Abwehr	X		X
keine eigenen Erwartungen		X	
abwartende Haltung		X	
qualitativ gut arbeiten			X

Anhang
Fallauswertung HPT 7

Bemerkung:

Die TL beschreibt ihre eigenen Befürchtungen, ihren eigenen inneren Druck, um die Tagesstätte am Leben zu erhalten („Also ich hab einen sehr starken Druck. Ich hab manchmal lieg morgens im Bett, abends, kann man des halten, werden wir gekippt, kann ich des bringen, schaff ich das. Also des belastet mich auch sehr stark.“, 163-165). MA1 hat keine eigenen Erwartungen und würde sich eher als abwartend beschreiben („Also ich eigentlich nicht, als erst mal gar nicht. Also erst mal abgewartet, was so passiert.“, 118-119). MA2 weist auf ihre eigenen Zweifel und Befürchtungen hin („Also am Anfang denk ich mir, war ich erst mal von dieser technischen Sprache und diesem DIN Zeugs...Des kann man doch im Sozialbereich überhaupt nicht umsetzen...“, 150-153) und sieht es als Selbstverständlichkeit an, dass man qualitativ gut arbeiten möchte.

K8: Erwartungen der anderen	TL	MA1	MA2
TL: ähnlich wie eigene Erwartungen			X
Weiterentwicklung der päd. Praxis		X	
MA: Befürchtungen, Abwehr, Ängste	X		
Enttäuschung	X		
Elt./Kind: keine Erwartungen an QE		X	
Erwart. an Betreuungsqualität			X

Bemerkung:

MA2 nimmt an, dass die TL ihre Erwartungen ähnlich wie ihre eigenen beschreiben würde, MA1 setzt die Weiterentwicklung der pädagogischen Praxis als Erwartung voraus.

Die Mitarbeiterinnen empfinden laut TL vor allem Befürchtungen und Enttäuschungen („...jetzt ändern sollen, weil des nicht gut genug war. Und deswegen ist da sehr viel Enttäuschung und ne Sperre dazwischen, ne absolute Sperre. Und deswegen muss man so was sehr vorsichtig machen.“, 197-199). (zu Erwartungen der Eltern/Kinder: siehe Frage 8.6)

K9: Informationsquellen	TL	MA1	MA2
Konferenzen, Teambesprechungen		X	
andere Dokumente (Dienstanw., Tätigkeitsb.)		X	
pers. Kontakt zu MitarbeiterInnen		X	
pers. Kontakt zu Leitung		X	
externe Unterstützung			X
externe Facharbeitskreise	X		X
Publikationen	X	X	
Dachverband	X		

Bemerkung:

Die Informationsquellen werden von den Befragten sehr verschieden dargestellt. Für die TL sind die Informationsquellen für Qualitätsentwicklung gleichzusetzen mit denen für die allgemeinen sozialpolitischen Veränderungen.

MA1 nennt viele Quellen, die auch innerhalb der Einrichtung liegen, MA2 sieht ebenso die externe Unterstützung als Informationsquelle an.

K10: Träger	TL	MA1	MA2
keine Informationen über Zusammenarbeit		X	
Zsarbeit liegt nich i. eig. Aufgabenbereich		X	
wenig Einwirkung	X		
enge personelle Verflechtung zw. TR und HPT	X		X
erwartet Weiterentwicklung		X	

Anhang
Fallauswertung HPT 7

erwartet Bestehen der Einrichtung sichern		X	
erwartet qualitativ gute Arbeit			X
gleiche Erwartungen wie MA			X
keine Erwartungen	X		

Bemerkung:

Bei der Kategorie 10 „Träger“ gibt es kaum deckungsgleiche Antworten. Nur die enge personelle Verflechtung wird zweimal genannt (MA2 und TL), ansonsten gibt es nur einzelne Antworten. Diese beschreiben die Art der Zusammenarbeit gering und widmen sich mehr den Erwartungen des Trägers.

MA1 sieht sich selbst nicht informiert und nicht in der Position, um mit dem Träger zusammenzuarbeiten („Also das kann ich ja wirklich nur rudimentär sagen.“, 150).

Die TL, die ja auch Geschäftsführerin ist, bestätigt dem Vorstand wenig Einwirkung auf die Einrichtung und keine Erwartungen an Qualitätsentwicklung („...ist es mehr eine Begleitung unserer Entwicklung. Mehr ist es nicht. Keine anderen Erwartungen.“; 256-257).

K11: öffentliche Seite	TL	MA1	MA2
gute Zusammenarbeit	X		
Zusammenarbeit stark personenabhängig	X		
untransparente, unsichere Zusammenarbeit			X
Gremienarbeit	X	X	X
Priorität des JA bei andern Projekten		X	
JA mit eigener Struktur beschäftigt	X	X	
erwartet Legitimation der Hilfe	X		
erwartet Einsparungen		X	X
erwartet Transparenz	X		
Erwartungen wechseln laufend	X	X	X
erwartet bessere Förderung der Kinder	X		
zu wenig Informationen über Entgeltverhandl.		X	X
QE entscheidend in der Entgeltverhandlung	X	X	

Bemerkung:

Die TL beschreibt die Zusammenarbeit mit dem JA als gut, dabei erwähnt sie aber auch, dass dies sehr stark personenabhängig sei („Lange Rede, kurzer Sinn: die Zusammenarbeit mit denen finde ich gut, die ist aber sehr personenbezogen. Das heißt, ich kenne die, die kennen uns.“, 244-245). MA2 erwähnt die Zusammenarbeit als unsicher und untransparent („...also so eine maximale Unsicherheit, es hat sich ja sehr viel geändert, es ändert sich ja auch ständig und so richtig also weiß niemand was langgeht.“, 278-279).

Die Gremienarbeit der TL wird von allen drei Befragten als Form der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite gesehen.

Zweimal wird erwähnt, dass das Jugendamt bzw. die öffentliche Seite selbst umstrukturiert, einmal von MA1, dass die Prioritäten nicht bei Qualitätsentwicklung lägen („Weil ich denke, dass...auf dem Rücken der Qualitätsentwicklung andere Dinge verhandelt werden, hab ich den Eindruck.“, 172-174).

Bei den Erwartungen des Jugendamtes wird zweimal geantwortet, dass es diesem um Einsparungen gehe und alle drei Befragten äußern, dass die Erwartungen der öffentlichen Seite laufend wechseln (MA2: „Wenn man sich grade mit Müh und Not an eine Änderung gewöhnt hat, dann kommt die nächste.“, 308-309 oder auch TL: „Da ist also permanent Bewegung drin. Und immer, wenn man sich ein bisschen dran gewöhnt hat, dann kommt wieder was anderes.“; 65-66).

Für die TL und MA1 ist Qualitätsentwicklung wesentlicher Bestandteil der Entgeltverhandlung, die Mitarbeiterinnen (MA1, MA2) räumen aber auch beide ein, zu wenig Informationen darüber zu haben.

Anhang
Fallauswertung HPT 7

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA1	MA2
Einrichtung: Verantwortung liegt in der Einrichtung	X		X
Leitung verantwortlich für QE-Prozess	X	X	
öff. Seite: verantw. für Effektivität/Effizienz d. Hilfe	X	X	
trägt Verantwortung für QE	X		X
übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert	X	X	

Bemerkung:

Die Themenmatrix zeigt, dass die Befragten nicht sehr viele Verantwortungsträger für Qualitätsentwicklung benennen. Dem Träger ebenso wenig Aufgaben zugeschrieben wie den MitarbeiterInnen, auch wenn von der TL und MA2 die Einrichtung in der Verantwortung wahrgenommen wird.

Die öffentliche Seite hat Aufgabenbereiche und Verantwortung für Qualitätsentwicklung, und übt in diesem Zusammenhang Druck auf die Einrichtungen aus (z.B. TL: „Des Jugendamt, des Sozialreferat, die sind ja gesetzlich dazu verpflichtet...die Umsetzung des Gesetzes liegt beim Jugendamt in der Verantwortung.“, 283-289 oder auch MA2: „Also ich denke, angeschoben wurde schon viel durch die Behörden, durchs Jugendamt.“, 274-275).

K13: eigene Ausbildung	TL	MA1	MA2
zahlreiche Angebote		X	
keine Vorbereitung	X		X
kein Interesse an QE		X	
berufsethische Vorbereitung		X	

Bemerkung:

TL und MA2 hatten keinerlei Vorbereitung durch ihre Ausbildung. MA1 erwähnt mangelndes eigenes Interesse an Qualitätsentwicklung im Studium sowie zahlreiche Angebote zur Thematik und hebt hervor, dass sie eher eine berufsethische Vorbereitung auf Qualitätsentwicklung erhielt („Und ich finde das wichtig, das ist ne berufspolitische Sache, dass grade die Sozialpädagogen, die ja häufig belächelt werden von anderen Professionen, mehr Rückgrat beweisen und dass man da mehr drauf vorbereitet wird.“, 307-309).

K14: theoretische Publikationen	TL	MA1	MA2
keine Bücher gelesen	X		X
keine externe Fortbildung zu QE	X	X	X
„Welle“ der Publikationen kritisch		X	

Bemerkung:

Niemand der Befragten hat ein Buch gelesen oder eine externe Fortbildung zur Thematik Qualitätsentwicklung besucht. MA1 erwähnt dies zwar nicht explizit, aber aufgrund ihrer Aussagen kann man den Rückschluss ziehen.

K15: Veränderungen für die Einrichtungen	TL	MA1	MA2
Einsparungen und deren Auswirkungen		X	X
Existenzängste	X		
HPT-Konzept verändert sich (Flexib., Sozialr.)	X		X
QE muss hinter dem Kostendruck zurückstehen		X	

Bemerkung:

Sehr viele Antworten finden sich zu dieser Kategorie, die die drohenden Veränderungen für die Einrichtungen beinhaltet. Das flexible Konzept sowie die Einsparungen der öffentlichen Seite und deren Auswirkungen (z.B. Stellenabbau, mehr Kinder in der Gruppe) werden

Anhang
Fallauswertung HPT 7

zweimal erwähnt. MA1 weist daraufhin, dass Qualitätsentwicklung hinter dem Kostendruck zurücksteht, TL beschreibt die Existenzängste in der Einrichtung.

K16: Veränderungsbedarf	TL	MA1	MA2
öff. Seite : mehr Transparenz		X	
kein reines Kostendenken		X	
klare Ansprechpartner	X	X	
mehr Einbeziehung der Einrichtungen			X
keiner in fallbezogener Zusammenarbeit	X		X
mehr Bedarfsorientierung		X	
Träger: keine Veränderung bei der Zusammenarbeit nötig		X	
Ausb: keine Beurteilung über Ausbildung möglich			X
berufspolitische Ausbildung nötig		X	
bessere fachliche Ausbildung	X		
Aufgab.: Klärung der Zuständigkeiten auf öffentlicher Seite	X	X	

Bemerkung:

Die Themenmatrix zum Veränderungsbedarf zeigt, dass nach Ansicht zweier Befragten die öffentliche Seite klare Ansprechpartner stellen muss, vor allem in der fallbezogenen Zusammenarbeit (TL, MA1). Die fallbezogene Zusammenarbeit bedarf darüber hinaus keine Veränderung (TL, MA2).

Die Antworten zu den Änderungswünschen für die Ausbildung sind sehr unterschiedlich, weisen aber nicht darauf hin, dass speziell Qualitätsentwicklung mehr Inhalt sein soll, sondern generell die Ausbildung sich verbessern muss.

Die TL und MA1 äußern, dass die öffentliche Seite ihre eigenen Zuständigkeiten klären müsste (TL: „Also es ist langsam ein Kuddelmuddel und wo Zuständigkeiten hin- und hergeschoben werden, der fühlt sich übergangen, der auch, da muss noch mal was abgesichert werden.“, 349-351 und MA1: „.....dass da mehr Kontinuität ist, es gibt nen permanenten Wechsel von Zuständigkeiten und des finde ich, des fällt mir jetzt ein, des ist kein Qualitätsmerkmal.“, 262-264).

K17: Wünsche Umweltakteure nach Veränd.	TL	MA1	MA2
öff. Seite: kostengünstige Hilfen		X	X
Leistungsorientierung	X	X	X
TR: mehr Engagement/Zugeständnisse		X	
HPTs: keine gemeinsame Linie, Kooperation	X		

Bemerkung:

Die Wünsche nach Veränderung der Umfeldakteure werden gering von den Befragten beschrieben. Dabei besteht Einigkeit darüber, dass sich die öffentliche Seite mehr Leistungsorientierung sowie kostengünstige Hilfen wünscht.

K18: Organisationsstruktur	TL	MA1	MA2
flache Hierarchie		X	
klare Zuständigkeiten, Verantwortungsbereiche	X		X

Bemerkung:

Wie an der Themenmatrix erkennbar, treffen die Befragten zu den notwendigen Organisationsstrukturen für Qualitätsentwicklung nur sehr wenige Äußerungen. Klare Zuständigkeiten werden dabei von TL und MA2 genannt.

Anhang
Fallauswertung HPT 7

K19: sinnvolles QE-Konzept	TL	MA1	MA2
realistisches Konzept		X	
beachtet Ressourcen der MA	X		
Kernarbeit bleibt im Mittelpunkt	X		
QE respektiert ihre Grenzen	X		

Bemerkung:

Das sinnvolle Konzept der Qualitätsentwicklung beschreibt vor allem die TL, MA1 äußert sich nur über ein realistisches Konzept („...also die eigenen Omnipotenz ein bisschen zu beschneiden und zu sagen, also, ich bin ein Mensch, des ist, des ist des worauf ich mich spezialisiert hab und ich bin hier nicht der Alleskönner sondern was ist eigentlich umsetzbar. Was ist realistisch, um auch die Frustration auch nicht so hoch zu haben.“, 256-259). Von MA2 gibt es hierzu keine Antworten, da sie nicht explizit dazu befragt wurde. Die TL weist in all ihren Antworten darauf hin, dass Qualitätsentwicklung nicht über der Kernarbeit stehen und den Charakter der eigentlichen Arbeit nicht verändern dürfe („...da ist bei eins, zwei Mitarbeitern absoluter Widerstand...und auf der anderen Seite, also mich auch bremsen, Gott sei Dank oft auch, dass es Dinge gibt, die man nicht beschreiben kann. Die sind so. Und dass wir nicht irgendwelche Qualitätsanforderungen nur erfüllen dürfen, weil wir dann eigentlich auch viel verlieren, Persönlichkeit, Beziehungen, Herzlichkeit.“, 145-150).

K 20: Voraussetzungen	TL	MA1	MA2
zeitliche Ressourcen			X
finanzielle Ressourcen	X		X
externe Unterstützung	X		X
Offenheit der Leitung für MA		X	
Fortbildung für MA	X		
Motivation der MA	X		
guter Teamgeist			X
Offenheit der MA		X	
Bereitschaft für Veränderung	X		

Bemerkung:

Die Befragten beschreiben die Voraussetzungen für Qualitätsentwicklung unterschiedlich. Nur TL und MA2 stimmen in zwei Punkten überein: die finanziellen Ressourcen und die externe Unterstützung. Für MA1 ist von Bedeutung, als Mitarbeiter offen Kritik üben zu dürfen und dass diese dann auch von der Leitung gehört wird („Also es gibt die Möglichkeit der Mitsprache und da muss aber auch des Vertrauen auf Seiten der Mitarbeiter sein, dass die Leitung des gut macht. Und wenn ich manchmal nicht der gleichen Meinung bin, dass des trotzdem mitgetragen wird und gleichzeitig muss aber diese Offenheit da sein, man kann kritisieren.“, 277-281).

3. Schwerpunkte der Fallauswertung

Frage 8.1 Zum Konzept der QE: welche Jahreszahlen werden für den Beginn genannt? Verwenden alle dieselben Begriffe? Setzen alle den Schwerpunkt des Konzeptes gleich? Beschreiben alle den Ablauf von QE gleich? Ist mir nun klar, wie QE hier abläuft?

1. Jahreszahlen

Die TL beschreibt, dass vor vier oder fünf Jahren die Anforderung der Qualitätsentwicklung von außen an die Einrichtung herangetragen wurde. MA1 kann keine Angaben über den Beginn der Qualitätsentwicklung machen und nach MA2 wird seit dem Bestehen der Einrichtung Qualitätsentwicklung betrieben.

2. Begriffe

Anhang

Fallauswertung HPT 7

Die Befragten setzen alle auf die Kommunikation in den Teams und Konferenzen und nennen den Organisationsberater als externe Unterstützung. Nur MA1 spricht in diesem Zusammenhang von der Entwicklung von Standards („... begleitend für die Einrichtung eines Herren, der mit uns Qualitätsstandards entwickelt und das fängt an bei Optimierung von Teamsitzungen, Dokumentation über Weiterentwicklungen und innovative Vorschläge für die Einrichtung und immer parallel zu den sozialpolitischen Themen, die gerade am Laufen sind...“; 14-18).

3. Phase

Die einrichtungsspezifische Qualitätsentwicklung, die in der Einrichtung umgesetzt wird, befindet sich nach Aussagen zweier Befragten stets „mittendrin“ im Prozess.

4. Ablauf

Den Schwerpunkt im Ablauf der Qualitätsentwicklung setzen alle drei Befragten bei der Kommunikation, den Teamsitzungen, Reflexionen, Fallbesprechungen sowie den Sitzungen mit dem Organisationsberater.

5. Zusammenfassung

In der Einrichtung wird Qualitätsentwicklung zwar in Elementen betrieben, wie eben die Teamsitzungen und Konferenzen oder die fachliche Weiterentwicklung, Organisationsentwicklung, Supervision, sie ist aber nicht systematisch verankert und institutionalisiert. Dafür spricht auch die Angaben der TL, dass viel ohne den Titel „QE“ ablaufen würde und auch, dass es nicht möglich ist, einen konkreten Beginn von Qualitätsentwicklung anzugeben. Dabei spielt der Widerstand der Mitarbeiter, Qualitätsentwicklung zu institutionalisieren, sicherlich auch eine entscheidende Rolle (vgl. TL, Frage 8.7).

Die Kontinuität der Weiterentwicklung der eigenen Arbeit wird rein durch Teamsitzungen gewährleistet. Auch hier fehlt es an systematischer Verankerung und Gewährleistung.

Die Antworten der Befragten auf die Fragen müssen daher immer in dem Kontext verstanden werden, dass Qualitätsentwicklung keinen eigenen, systematischen Raum in der Einrichtung einnimmt, sondern individuelle Teile von ihr unter einem anderen Titel betrieben werden.

Frage 8.2 Stimmen die Motive für QE überein?

Die Befragten sehen die geforderte Qualitätsentwicklung vom Kostenträger als Ergebnis der Veränderung im ganzen sozialen Bereich und Qualitätsentwicklung als Möglichkeit, im Konkurrenzkampf bestehen zu können. Die Verbesserung der Praxis und die Verbindlichkeit und Struktur durch Qualitätsentwicklung wird als inneres Motiv genannt.

Frage 8.3 Stimmen die genannten Auswirkungen überein?

Nur zwei negative Auswirkungen der einrichtungsspezifischen Qualitätsentwicklung werden angeführt, die positiven Auswirkungen erleben die befragten Mitarbeiterinnen für sich unterschiedlich. Die bewussten und präzentieren Ziele sowie die Verbindlichkeit und Struktur werden je zweimal (und damit am häufigsten) genannt.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt der Träger?

K16: Veränderungsbedarf	TL	MA1	MA2
TR: keine Veränderung bei der Zusammenarbeit nötig		X	

K17: Wünsche Umweltakteure nach Veränd.	TL	MA1	MA2
TR: mehr Engagement/Zugeständnisse		X	

Der Träger wird für Qualitätsentwicklung weder in der Verantwortung noch seine Mitarbeit als Voraussetzung dafür wahrgenommen. MA1 beschreibt, dass keine Veränderung in der Zusammenarbeit notwendig sei und auch, dass sich der Träger engagierte Mitarbeiter wünscht. Seine Erwartungen werden von den Befragten unterschiedlich erläutert.

Anhang

Fallauswertung HPT 7

Die enge personelle Verflechtung zwischen MitarbeiterInnen und Vorstandsmitgliedern in dem kleinen Trägerverein begünstigen, dass der Träger kaum spürbare Einwirkung hat.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt der/die Qualitätsbeauftragte?

In der Einrichtung gibt es die Funktion eines/einer Qualitätsbeauftragten nicht.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt die Leitung?

K9: Informationsquellen	TL	MA1	MA2
pers. Kontakt zu Leitung		X	

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA1	MA2
Leitung verantwortlich für QE-Prozess	X	X	

K 20: Voraussetzungen	TL	MA1	MA2
Offenheit der Leitung für MA		X	

Die TL und MA1 beschreiben, dass die Leitungsposition Verantwortung für Qualitätsentwicklung übernimmt (TL: „...meine Aufgabe dann eben auch so da drin besteht, also jetzt eben auf des Team bezogen, da ne Verbindung herzustellen. Also eine Brücke zwischen außen und innen zu schaffen.“, 28-30). MA1 schreibt der Leitung die Aufgabe zu, das Bestehen der Einrichtung zu sichern („...jetzt hier von Seiten der Einrichtung trägt die Leitung sowieso die Verantwortung attraktiv auf dem Markt zu bleiben...“, 205-206).

Insgesamt zeigen die Antworten in der HPT wenig Aufgabenbereiche für Qualitätsentwicklung auf. Explizit für Qualitätsentwicklung scheint es in diesem Fall keine Funktionsträger in der Einrichtung zu geben.

Frage 8.5 Wie wird die Rolle der MitarbeiterInnen gesehen?

K6: Auswirkungen von QE	TL	MA1	MA2
kaum Veränderungen für MA im Alltag	X		
keine Einschätzung über MA-zufr. möglich			X
MA zufrieden mit QE		X	X
MA unzufrieden mit QE	X		

K 20: Voraussetzungen	TL	MA1	MA2
Motivation der MA	X		
Offenheit der MA		X	
Bereitschaft für Veränderung	X		

Qualitätsentwicklung scheint für die MitarbeiterInnen kaum Veränderungen auszulösen. MA2 bezeichnet es als schwer, die Zufriedenheit der Mitarbeiter einzuschätzen. Interessant erscheint, dass MA1 und MA2 die Zufriedenheit der Mitarbeiterschaft beschreiben, TL aber von einer Unzufriedenheit der Mitarbeiter ausgeht („Mir hats geholfen, in den Gruppen hilfts weniger, weil da natürlich auch mehr so Plötzliches passiert. Dieser Widerstand ist natürlich auch da.“, 136-138).

Hier spielt es sicherlich wiederum eine Rolle, dass das Konzept und Vorgehen von Qualitätsentwicklung keinen systematischen Rahmen hat. Nur die TL beschreibt die Motivation und Bereitschaft der Mitarbeiter als entscheidend für Qualitätsentwicklung, MA1 erwähnt die Notwendigkeit der Offenheit der Mitarbeiter, auch über ihre Ängste und Wünsche zu sprechen. Verantwortlichkeiten (K12) werden ihnen nicht zugeschrieben, ebenso wenig werden die Mitarbeiter bei einem sinnvollen Konzept (K19) erwähnt.

Die Beteiligung der MitarbeiterInnen an der Qualitätsentwicklung scheint ambivalent zu sein. Sie sind selbstverständlich an Teams und Konferenzen beteiligt, scheinen aber nicht für QE

Anhang

Fallauswertung HPT 7

explizit als entscheidend wahrgenommen zu werden. Genauso unklar wie das Konzept der Qualitätsentwicklung ist auch die Rolle und Beteiligung der MitarbeiterInnen.

Frage 8.6 Wie wird die Rolle der Eltern/Kinder gesehen?

K6: Auswirkungen von QE	TL	MA1	MA2
K-zufriedenheit misst man im Alltag			X
wirkt sich positiv auf KE-Zufriedenheit aus		X	X

K8: Erwartungen der anderen	TL	MA1	MA2
Elt./Kind: keine Erwartungen an QE		X	
Erwart. an Betreuungsqualität			X

Da die Überforderung durch gezielte Reflexion weniger wird (MA1) und die Kinder auch von Veränderungen im Alltag profitieren (MA2), wirkt sich Qualitätsentwicklung positiv auf die Eltern- und Kinderzufriedenheit aus. Die Kinderzufriedenheit scheint sich im Alltag messen zu lassen (MA 2).

Vor allem das Hilfeplanverfahren gewährleistet neben der Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse eine Beteiligung der Eltern und Kinder (vgl. TL: „...es gibt ne Festschreibung der Zielsetzung, ne Hilfeplanvereinbarung. Und dann nimmt man des nach einem Jahr her, spricht vorher mit den Eltern des noch mal durch, was ist erreicht worden, dann kommen die vom ASD zur Überprüfung...“, 207-209). Es gibt keine konkrete, institutionalisierte Maßnahme, um Eltern und Kinder auch an Qualitätsentwicklung zu beteiligen bzw. das QE-Konzept aufgrund derer Bedürfnisse weiter zu entwickeln. Wie der gesamte QE-Prozess ist auch dieser Punkt ungeklärt und nicht systematisiert.

Frage 8.7 Wie wird mit Widerständen umgegangen?

Konflikte, Ängste, Enttäuschungen und Widerstände der MitarbeiterInnen gegen alle Veränderungen werden vor allem von der TL sehr oft und häufig erwähnt (s.o. oder auch: „...Diskussionen mit den Gruppenleuten, was wollt ihr, was könnt ihr, viel Widerstand, also weil sie wollen nicht akzeptieren, was ich ausgekocht habe...Und dann...Kampf.“, 189-192). Man gewinnt den Eindruck, als dass jegliche neue Ideen darunter leiden müssen und nur schwer umgesetzt werden können. MA1 erwähnt diese Seite nicht, MA2 spricht nur von ihren eigenen Zweifeln. In der Einrichtung scheint es offenen Widerstand gegen Qualitätsentwicklung zu geben, dies allerdings nicht bei allen MitarbeiterInnen in gleichem Ausmaß. Wie mit dem Widerstand umgegangen wird – auf jeden Fall wird er wohl nicht ignoriert bzw. stillschweigend „unter den Teppich“ gekehrt – und umgelenkt werden kann in konstruktive Kritik, bleibt ungeklärt.

Frage 8.8 Stimmen die gegenseitigen Einschätzungen überein?

1. TL

Die TL antwortet sehr ungenau und abschweifend auf die Frage nach ihren eigenen Erwartungen (vgl. Einzelfallanalyse TL) und erwähnt nur den eigenen inneren Druck und ihre Existenzängste, die von beiden Mitarbeiterinnen bei der Einschätzung der TL so nicht angesprochen werden. MA2 erwähnt die ähnlichen Erwartungen und beschreibt auch bei ihren eigenen, dass sie Zweifel und Befürchtungen hat bzw. den Druck von außen spürt.

2. MA

Die TL schätzt nur negative Erwartungen ein, die Mitarbeiterinnen antworten aber durchaus auch positiv. Möglicherweise hatte die TL hier andere MitarbeiterInnen vor Augen, die dem sehr wohl ausschließlich negativ gegenüber stehen („...da ist bei eins, zwei Mitarbeitern absoluter Widerstand...“, 145).

Frage 8.9 Entsprechen die Vorstellungen eines sinnvollen Konzeptes dem in der Einrichtung?

Aufgrund der geringen Antworten zu dieser Kategorie fällt es schwer, die Frage der Fallanalyse zu beantworten. Hinzu kommt, dass das Konzept der Qualitätsentwicklung in der Einrichtung nicht ausreichend beschreibbar ist, weil nicht vorhanden in diesem Sinne und so auch kaum vergleichbar mit den Wünschen der Befragten wird.

Frage 8.10 Wo wird die Hauptverantwortung für QE gesehen?

Die öffentliche Seite wird für Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe als verantwortlich wahrgenommen. Qualitätsentwicklung wird von den Befragten in der Einrichtung immer im Zusammenhang mit den sozialpolitischen Forderungen des Kostenträgers wahrgenommen (vgl. Frage 8.1).

Frage 8.11 Welche Rolle spielt das Jugendamt, die öffentliche Seite?

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA1	MA2
öff. Seite: verantw. für Effektivität/Effizienz d. Hilfe	X	X	
trägt Verantwortung für QE	X		X
übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert	X	X	

K17: Wünsche Umweltakteure nach Veränd.	TL	MA1	MA2
öff. Seite: kostengünstige Hilfen		X	X
Leistungsorientierung	X	X	X

Die öffentliche Seite beschreiben zwei der Befragten als verantwortlich für Qualitätsentwicklung und für die Effektivität bzw. Effizienz der Hilfen im Kinder- und Jugendhilfebereich generell. Die TL und MA1 weisen darauf hin, dass das Jugendamt bzw. die öffentliche Seite von den Einrichtung die Umsetzung neuer Konzepte etc. stark einfordere (z.B. TL: „...es ist immer, also so von außen wird uns sehr viel an Qualitätsmanagement und so weiter oder QE von uns verlangt und ich bin teilweise auch mit in den Gremien dabei, in denen es um Qualität speziell ging von der Stadt München.“, 15-17).

Das Jugendamt wünscht sich kostengünstige Hilfen und eine verstärkte Leistungsorientierung (z.B. TL: „Tut für euer Geld was. Und zwar eine ganz individuelle Förderung für jedes Kind. Und zwar setzt das um, ...also im Endeffekt erwarten die Maßanzüge inzwischen.“, 367-369 oder auch MA1: „Ich mein, dass die natürlich ne optimale Ausnutzung haben wollen und geringe Kosten. Also des ist schon wichtig für die.“, 319-321).

Die Rolle der öffentlichen Seite bzw. des Jugendamtes wird nicht klar, da die Antworten zu sehr die andere Zusammenarbeit (fallbezogen bzw. in Hinblick auf Platz-Sharing) mit einbeziehen. Die Erwartungen des Jugendamtes scheinen jedoch in Einsparungen wahrgenommen zu werden und auch in ständig wechselnden, unsicheren Erwartungen und Anforderungen, denen die Einrichtung um zu Überleben gerecht werden muss.

Für Qualitätsentwicklung konkret existiert keine Zusammenarbeit, das Jugendamt wird aber deutlich in der Verantwortung gesehen für die Entwicklung bzw. Gewährleistung der Qualität der Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe.

HPT 8 Fallauswertung

1. Kontext

Der kleine Träger unterhält nur die befragte Einrichtung, die ausschließlich Vorschulkinder betreut. Die Gesetzesgrundlage ist somit der § 39 BSHG.

Der Geschäftsführer des Trägervereins ist gleichzeitig der Tagesstättenleiter (seit 1978 Sozialpädagoge, seit 1980 in der Einrichtung, seit 1982 als Leiter). MA1 ist Sozialpädagogin seit 1999 und im Gruppendienst seit 2001 tätig, MA2 ist im Erstberuf Erzieherin, seit 1999 auch Sozialpädagogin und seit 1997 in der Einrichtung im Gruppendienst tätig.

Zeitlich gesehen war es nur möglich, zwei Mitarbeiterinnen zu befragen.

Die Terminvereinbarung war problemlos und schon beim ersten Kontakt war der Tagesstättenleiter sehr interessiert. Alle drei Interviews verliefen sehr gut, die Befragten waren freundlich und zuverlässig und über das Interview hinaus interessiert.

2. Kategorienvergleich

K1: Konzept/Phase	TL	MA1	MA2
keine Konzeptelemente von QE			X
einrichtungsspezifisches Konzept	X		
QE durch Kommunikation		X	X
fachliche Weiterentwicklung als QE	X		X
mittendrin in QE		X	
QE nicht bei jedem präsent im Alltag	X		X

Bemerkung:

Zweimal wird jeweils genannt, dass Qualität durch Kommunikation und durch die fachliche Weiterentwicklung entwickelt wird. Der TL spricht von einem einrichtungsspezifischem Konzept bzw., dass die Einrichtung kein spezielles Konzept von Qualitätsentwicklung oder Qualitätsmanagement QM betreibe (vgl. TL: „Wir haben kein spezielles Konzept zur QE, mir ham natürlich ein Konzept, des immer wieder überarbeitet wird, des pädagogisch-therapeutische Konzept.“, 18-19). MA1 weist darauf hin, dass man immer mittendrin von Qualitätsentwicklung sei, MA2 formuliert, dass Qualitätsentwicklung als solches nicht ständig Thema oder präsent sei („Wobei des nicht immer also permanent da ist, also dass ich jetzt jede Woche des Gefühl hab, jetzt wird über, jetzt sprechen wir genau über QE und Festhalten von Qualität.“, 76-78).

K2: Kontinuität	TL	MA1	MA2
Konferenzen, Teams		X	X

Bemerkung:

Dem TL wurde explizit keine Frage zur Kontinuität der Qualitätsentwicklung gestellt. MA1 und MA2 erwähnen beide nur Konferenzen und Teams als regelmäßige Möglichkeit, Qualität zu entwickeln.

K3: Motiv	TL	MA1	MA2
Rechtfertigung/Legitimation nach außen			X
Kostendruck/Einsparungen		X	X
Anforderung vom Kostenträger		X	
gesetzliche Anforderung	X		

Bemerkung:

Dass Qualitätsentwicklung öffentliches Thema geworden sei, liegt laut TL an den gesetzlichen Anforderungen. MA1 und MA2 nennen den Kostendruck als Auslöser der

Anhang
Fallauswertung HPT 8

Entwicklung. Ebenso wird QE als Anforderung vom Kostenträger genannt (MA1) sowie als Rechtfertigungsmöglichkeit (MA2).

K4: Beteiligung der Mitarbeiter	TL	MA1	MA2
beteiligt in Konferenzen/Teams		X	
immer Raum für eigene Inputs	X	X	
informiert über den neuesten Stand	X	X	X
regelmäßige Mitarbeitergespräche	X		

Bemerkung:

An der Art, wie in der Einrichtung Qualität entwickelt wird, sind die MitarbeiterInnen durch die Teilnahme an den Konferenzen (nur MA1 nennt diese), in denen Raum für eigene Inputs besteht (TL, MA1). MA2 erwähnt lediglich die Information über den aktuellen Stand (vor allem der sozialpolitischen Entwicklung), der TL sieht die Beteiligung darüber hinaus durch die regelmäßigen Mitarbeitergespräche ermöglicht.

K5: Beteiligung der Eltern/Kinder	TL	MA1	MA2
Beteiligung durch Elternbefragung	X		
keine Kenntnisse über QE		X	X
keine (weitere) Beteiligung von Kind.+Elt.	X	X	X
Thema nicht "angemessen" für Klientel	X		
profitieren von QE		X	
durch Berücksichtigung (bei den Standards)		X	

Bemerkung:

Auffälligerweise erwähnt nur der TL Befragungen für Eltern, die allerdings sehr unregelmäßig durchgeführt werden, das Thema sei auch nicht angemessen für das Klientel. (TL: „Des sind unsere Klienten, die sind oft da, weil sie selber psychisch schwer krank sind, über Zwangsstörungen, depressive Störungen und wie unsere Konzeption, unsere innere Arbeit entwickelt, denk ich, da sind die Eltern nicht einzubeziehen. Was wir machen in Abständen von ein, zwei, drei Jahren mit Fragebogen über die Zufriedenheit der Eltern...“, 59-64). MA1 und MA2 erwähnen, dass die Eltern keine Kenntnisse von Qualitätsentwicklung haben, MA1 weist noch explizit darauf hin, dass die Eltern profitieren von der Art der Qualitätsentwicklung in der Einrichtung und deren Bedürfnisse Berücksichtigung finden („Klar die Kinder profitieren halt davon, wenn wir eben schauen, was brauchen die jetzt, was wünschen die sich...aber so eine direkte Elternbefragung, wie finden sie uns oder wie gefällt es ihnen, das gibt's bei uns jetzt nicht. Klar, in Elterngesprächen, das ist ja bei uns auch ...ganz wichtig auch, da kommt schon auch oft ne Rückmeldung oder es wird drüber gesprochen, aber so richtig beteiligt eher nicht.“, 29-34) Eine weitere Beteiligung findet also nicht statt.

K6: Auswirkungen von QE	TL	MA1	MA2
kaum Veränderungen für MA im Alltag	X		
keine Einschätzung über MA-zufr. möglich			X
MA zufrieden mit QE	X	X	
K/E-zufriedenheit sehr hoch			X
wirkt sich positiv auf KE-Zufriedenheit aus		X	
auf K/E-zufriedenheit individuell			X
ständige Weiterentwicklung der Praxis		X	
QE keine neue, unbekannte Methode	X	X	
Klarheit/Transparenz	X		
bewussteres Handeln		X	X

Anhang
Fallauswertung HPT 8

Ziele bewusster, präsenter		X	X
Ziele differenzierter	X		
weniger (eigene) Überforderung			X
Hilfe zur Reflexion		X	

Bemerkung:

Die Befragten beschreiben keine negativen Auswirkungen der Qualitätsentwicklung, die sie betreiben. Zweimal wird darauf hingewiesen, dass Qualitätsentwicklung keine neue oder unbekannte Methode sei (MA1 „Des ist für uns schon seit zwanzig Jahren so.“, 35, TL und „Für mich ist des die Überschrift von dem Ganzen, was eigentlich ja schon immer da war.“, 6-7). Das bewussteres Handeln sowie die bewussteren und präsenteren Ziele werden jeweils von MA1 als auch von MA2 („Man kennt sie besser, die Ziele und setzt sie sich realistischer, bewusster irgendwie.“, 116-117) genannt. Dies hat laut MA2 zur Folge, dass man die Kräfte besser einsetzt und so weniger zur Überforderung neigt. Der TL weist darauf hin, dass die Ziele differenzierter geworden seien und mehr Klarheit und Transparenz entstehen kann. MA1 erwähnt Qualitätsentwicklung als Hilfestellung zur Reflexion („Und man weiß, dass wenn man Fragen oder Probleme hat, dass da eben die Zeit und die Möglichkeit ist, des auch zu besprechen.“, 55-56).

(E/K-zufriedenheit siehe Frage 8.6, MA-zufriedenheit siehe Frage 8.5)

K7: Erwartungen an QE	TL	MA1	MA2
Aufgeschlossenheit			X
Klarheit / Struktur	X		
bessere Kontrollmöglichkeit	X		
Zweifel an Umsetzbarkeit	X		
Befürchtungen / Abwehr		X	X
keine Qualität nur wegen QE	X		
QE als Farce	X	X	X

Bemerkung:

Der TL beschreibt positive Erwartungen an Qualitätsentwicklung, MA2 erklärt ihre prinzipielle Aufgeschlossenheit gegenüber dieser Art der Weiterentwicklung ihrer Fachlichkeit („...also so wie bei uns, ich erlebe des als für mich als bereichernd, dass ich mit jedem reflektieren kann und von jedem Unterstützung haben kann, wenn ich des brauche...“, 163-165).

Es überwiegen jedoch die kritischen Ansichten über die Thematik so wie sie momentan von der öffentlichen Seite gefordert und von vielen Einrichtungen umgesetzt wird. MA1 und MA2 erwähnen ihre eigenen Befürchtungen gegenüber solchen Bestrebungen („...aber nur zu sagen, ja, wo können wir unter dem Namen QE noch was streichen, also für weniger Geld die bessere Qualität – des find ich nicht gut.“, 74-75, MA1). Alle drei Befragten sehen Qualitätsentwicklung auch zum Teil als Farce an (z.B. TL: „Nur ich sag aus welchen Hintergrund, mach ich des um – möchte ich Qualität erhöhen oder mach ich's aus anderen Steuerungsgründen...“, 250-251). Dass man Qualität nicht nur durch das Bestehen eines QE-Konzeptes hat, darauf weist der TL explizit hin.

K8: Erwartungen der anderen	TL	MA1	MA2
TL: ähnlich wie eigene Erwartungen		X	X
MA: schwer einzuschätzende Erwartungen	X		
QE wird nicht explizit wahrgenommen	X		
Elt./Kind: Erwart. an Betreuungsqualität		X	

Bemerkung:

Die beiden MitarbeiterInnen schätzen die Erwartungen des TL ähnlich wie ihre eigenen ein, der TL erwähnt, dass die MitarbeiterInnen Qualitätsentwicklung nicht explizit als Thematik wahrnehmen („...bei uns...wird des eigentlich nicht so explizit gehandelt...ich glaub auch

Anhang
Fallauswertung HPT 8

nicht, dass die diesen Begriff so sehr trennen von all dem andern, was sie hier tun...“, 126-129).

(Erwartungen E/K siehe Frage 8.6)

K9: Informationsquellen	TL	MA1	MA2
Konferenzen, Teambesprechungen		X	X
pers. Kontakt zu MitarbeiterInnen		X	
pers. Kontakt zu Leitung		X	X
externe Facharbeitskreise	X		
Publikationen	X		
Dachverband	X		

Bemerkung:

Der TL gibt nur externe Informationsquellen an, die ihn vor allem auf den sozialpolitisch aktuellsten Stand halten, die Mitarbeiterinnen hingegen nur interne. Zweimal werden die Konferenzen erwähnt und auch der persönliche Kontakt zur Leitung.

K10: Träger	TL	MA1	MA2
gute Zusammenarbeit	X		
keine Informationen über Zusammenarbeit		X	X
Zsarbeit liegt nicht i. eig. Aufgabenbereich		X	
kein vordergründiges Thema beim Träger	X		
Standards höher als im Handbuch vom Träger			
TR keine Kenntnisse über QE	X		
Vertrauen in TL / GF	X		
erwartet qualitativ gute Arbeit		X	
keine Erwartungen	X	X	
Leitungskonferenzen, Teams	X		
Leitung als Ansprechpartner		X	

Bemerkung:

Wie die Themenmatrix zeigt gaben die Befragten sehr wenige Antworten bezüglich der Zusammenarbeit mit dem Träger.

Der TL (gleichzeitig Geschäftsführer des Trägervereins) sieht keine Kenntnisse oder Erwartungen beim Vorstand („...da ist nicht zu erwarten, dass von der Seite aus was kommt. Weder was positive, noch innovatives, noch negatives. Des ist vielleicht auch ne Ausnahmesituation durch meine Person, die jetzt seit 24 Jahren in der Einrichtung ist ...“, 156-158). Qualitätsentwicklung ist kein Thema bei den regelmäßig stattfindenden Vorstandsitzungen.

MA1 und MA2 sagen aus, keine Informationen über diese Zusammenarbeit mit dem Träger zu haben. MA1 nimmt ebenso an, dass keine Erwartungen außer der nach qualitativer Arbeit beim Träger vorhanden sind.

K11: öffentliche Seite	TL	MA1	MA2
keine Zusammenarbeit	X		
keine Informationen über Zusammenarbeit		X	X
Gremienarbeit	X		
erwartet Einsparungen	X	X	X
erwartet Kontrollierbarkeit der Einrichtungen	X		X
erwartet Vergleichbarkeit			X
Erwartungen wechseln laufend	X		

Anhang
Fallauswertung HPT 8

zu wenig Informationen über Entgeltverhandl.	X	X	X
QE entscheidend in der Entgeltverhandlung		X	

Bemerkung:

Auch zur Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite werden von den Befragten wenige Aussagen getroffen. MA1 und MA2 („...ich kann leider nicht da irgendwelche Informationen da ihnen geben, wie das ... genau läuft.“, 225-226) sagen aus, dass sie zu wenige Informationen über diese Zusammenarbeit hätten. Der TL gibt an, dass mit dem Bezirk seit sechs Jahren kein Kontakt mehr bestehe, da auch keine Pflegesatzverhandlung mehr notwendig sei (176-177).

Alle Befragten erwähnen, dass sich die öffentliche Seite mittels Qualitätsentwicklung Einsparungen erhoffe. (TL: „Also runterzusteuern, die sagen, ja gut, die Qualität könnt ihr uns schon anbieten, aber die Qualität ist uns zu teuer, die wollen wir gar nicht.“, 119-120 oder MA1: „Also dass die öffentliche Seite eben kucken will, wo noch Einsparmöglichkeiten... zu finden sind.“, 113-114).

Zweimal wird die Erwartung der Kontrollierbarkeit angeführt (TL, MA2) und laut dem TL wechseln die Erwartungen der öffentlichen Seite ständig („...mich natürlich auch sofort hingesetzt, des alles entwickelt um des immer wieder in Papierkorb zu schmeißen, weil irgendwas Neues kam.“, 28-29).

Alle Befragten erwähnen, dass die Rolle von Qualitätsentwicklung wegen mangelnder Informationen bei der Entgeltverhandlung bzw. mit der Pflegesatzverhandlung nicht beurteilt werden kann. Dies hängt sicherlich damit zusammen, dass seit einigen Jahren keine Verhandlung mehr geführt worden ist bzw. dass ein neuer Rahmenvertrag entwickelt wird (TL: „...des ist so im Moment in der Bearbeitung. Ich rechne nächstes Jahr damit.“, 186-187).

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA1	MA2
öff. Seite: verantw. für Effektivität/Effizienz d. Hilfe	X		
trägt Verantwortung für QE		X	
keine Informationen über Aufgabenverteilung		X	X

Bemerkung:

Nur sehr wenige Antworten werden zu den Verantwortungsbereichen für Qualitätsentwicklung gegeben und dabei von keinem der Befragten der Blick in die Einrichtung gelenkt. Dies hat vielleicht auch damit zu tun, dass die Thematik der Qualität als sozialpolitisches Problem verstanden wird.

Nach Ansicht von MA1 und MA2 fehlen ihnen die Informationen zur Aufgabenverteilung und können so auch nicht darauf antworten (z.B. MA1: „Is für mich auch so schwer zu durchblicken, weil ja schon die ganze Diskussion so diffus geworden ist. Also irgendwie hat man ja keine Chance mehr, des auch zu durchblicken.“, 129-131).

K13: eigene Ausbildung	TL	MA1	MA2
gute Vorbereitung		X	X
keine Vorbereitung	X		
zahlreiche Angebote		X	X

Bemerkung:

MA1 und MA2 fühlten sich durch ihre Ausbildung gut auf Qualitätsentwicklung in der Praxis vorbereitet, sprechen sogar von zahlreichen Angeboten (z.B. MA1: „...ich denk schon, dass des so ganz gut ist. ...also ich hab mich ganz gut vorbereitet gefühlt, weil des wirklich ganz oft auch Thema war.“, 184-185). Der TL wurde in der Ausbildung, die ja auch schon lange zurück liegt, nicht vorbereitet.

Anhang
Fallauswertung HPT 8

K14: theoretische Publikationen	TL	MA1	MA2
keine Bücher gelesen		X	X
keine externe Fortbildung zu QE		X	X
Bücher verwirrend/wenig hilfreich	X		
"Welle" der Publikationen kritisch			X

Bemerkung:

Beide befragten Mitarbeiterinnen haben kein Buch gelesen und auch keine externe Fortbildung zur Thematik besucht. Der TL beschreibt manche Bücher als wenig hilfreich, bezieht sich aber auf allgemeine Publikationen zum Sozialmanagement (vgl. TL, 222ff.).

MA2 möchte bewusst nicht an diesem „Markt“ teilnehmen („...es ist modern, so ne Welle und des wird in jedem Bereich öffentlich wird dadurch überflutet und ich mags eigentlich, ich glaub, dass ich für meinen Bereich weiß, was es für mich bedeutet und ich blend es aus.“, 271-273).

K15: Veränderungen für die Einrichtungen	TL	MA1	MA2
Einsparungen und deren Auswirkungen	X		X
HPT-Konzept verändert sich (Flexib., Sozialr.)	X		
QE muss hinter dem Kostendruck zurückstehen	X	X	X

Bemerkung:

Die Einsparungen, deren Auswirkungen sowie das veränderte Konzept werden von den Befragten wahrgenommen und auch erwähnt. Echte Qualitätsentwicklung muss hinter dem Kostendruck zurückstehen.

K16: Veränderungsbedarf	TL	MA1	MA2
öff. Seite : mehr Transparenz		X	
kein reines Kostendenken	X	X	
mehr Wertschätzung		X	X
klare Ansprechpartner		X	X
mehr Zusammenarbeit/Kontakte	X		
mehr Einbeziehung der Einrichtungen	X	X	
mehr Bedarfsorientierung	X		X
gemeinsame Linie der öff. Seite	X		
Träger: keine Beantwortung möglich			X
Ausb: keiner in der Ausbildung		X	X
bessere fachliche Ausbildung			X
Aufgab.: Kommunalpolitik mehr in die Verantwortung	X		
JA soll Einrichtungen Verantwortung lassen		X	
nicht einschätzbarer Veränderungsbedarf bei Aufgabenvert.		X	

Bemerkung:

Auf der öffentlichen Seite besteht laut Aussagen der Befragten sehr viel Veränderungsbedarf. TL und MA1 sehen die Notwendigkeit, vom reinen Kostendenken wegzukommen, mehr Wertschätzung (auch gegenüber der pädagogischen Kompetenz) und klare Ansprechpartner werden jeweils von MA1 und MA2 erwähnt. Dass die Einrichtungen stärker einzubeziehen sind, antworten TL und MA2 (z.B. TL: „Wirklich partnerschaftlich zusammenarbeiten, so wie es sich der Gesetzgeber auch wünscht, was keine Unterordnung gibt. Mittlerweile hat man des Gefühl, wer zahlt schafft an. Da kann keine Qualität draus werden.“, 337-339). Die Bedarfsorientierung sollte wieder stärker im Mittelpunkt stehen (TL: „ich hab eher so einen Eindruck, dass immer mehr Bedarfe abgewehrt werden sollen, immer mehr die kostengünstigere Lösung belegt werden soll und nicht die Geeignetere.“, 270-272 oder MA2: „Und deswegen wird schon der Bedarf verschleiert.“, 285). Zum Veränderungsbedarf des Trägers äußert sich nur MA2, die aber hier keine Antwort geben kann.

Anhang

Fallauswertung HPT 8

MA1 und MA2 sehen – nachdem sie gut vorbereitet wurden – keinen Veränderungsbedarf in der Ausbildung für Qualitätsentwicklung. MA2 wünscht sich aber eine bessere fachliche Ausbildung („...ist für mich einfach dieser Respekt wichtig, und des vergisst man so oft. Also da müsste man ne Vorlesung machen, Ethik, oder wies auch heißen sollte, aber des wird vernachlässigt.“, 360-362).

Die politische Verantwortung der Kommunen zur Thematik gestärkt wissen möchte der TL („Es gibt in Bayern auch die Bestrebung 35a wieder aus dem äh Katalog des Kinder- und Jugendhilferechts raus zu nehmen, aber des ist die politische Verantwortung. Man hat des Gefühl, ...die seelischen Behinderten, die werden irgendwo hingeschoben.“, 296-299).

K17: Wünsche Umweltakteure nach Veränd.	TL	MA1	MA2
öff. Seite: kostengünstige Hilfen	X	X	X
Bezirk will eigenes Bestehen sichern	X		
Reduktion des differenzierten Hilfsangebotes	X		
Veränderung des Subsidiaritätsprinzips	X		
TR: kaum einschätzbare Wünsche		X	X
ähnlich wie eigene Wünsche	X		
HPTs: zu wenig Informationen			X
keine gemeinsame Linie, Kooperation	X		

Bemerkung:

Die beiden befragten Mitarbeiterinnen geben nur wenig Antworten bei dieser Kategorie der Veränderungswünsche anderer Akteure, da ihnen Informationen fehlen.

Alle drei Interviewpartner weisen auf den Wunsch der öffentlichen Seite hin, kostengünstigere Hilfen in Anspruch nehmen zu können. (z.B. MA2: „...ich denke mir, dass die sich unter Optimierung vorstellen, dass man möglichst viele Kinder mit möglichst wenig Aufwand mit möglichst wenig Menschen zum Optimum fördert...“, 330-332).

Der TL sieht mehrere Wünsche der öffentlichen Seite, die dabei fast ausschließlich negativ besetzt sind wie z.B. die Veränderung des Subsidiaritätsprinzips („Es geht nicht um des wünschenswerte und pädagogisch machbare sondern um das Notwendige. Es geht um Reduktion der Differenzierung. Des zweite ist denk ich um was es geht ist, ganz wichtiges Prinzip, die Rolle der freien Träger, des Subsidiaritätsprinzip, da hat sich ein Stück weit was verändert. Aber des ist im Moment grad die große Auseinandersetzung, wer bestimmt was, ja.“, 391-396).

K18: Organisationsstruktur	TL	MA1	MA2
guter Informationsfluss			X
Verantwortlichen für QE	X		
Raum für Austausch		X	X
flache Hierarchie		X	X

Bemerkung:

Die befragten Mitarbeiterinnen stimmen darin überein, dass ein Raum für Austausch und eine flache Hierarchie notwendig sind. Einen Verantwortlichen für Qualitätsentwicklung nennt der TL („...dann fänd ich des schon sinnvoll, dass wenn es so nen Qualitätsverantwortlichen von der Einrichtung festgelegt wird, dass des nicht der Leiter macht...“, 326-328) und den guten Informationsfluss MA2 („Wie auch immer, also der direkte Kontakt ist wichtig. Und auch die Möglichkeit dafür, des ist auch wichtig, dass man sich über die Einzelfälle auch immer schnell austauschen kann.“, 324-326).

Anhang
Fallauswertung HPT 8

K19: sinnvolles QE-Konzept	TL	MA1	MA2
-----------------------------------	----	-----	-----

Bemerkung:

Die Interviewteilnehmer wurden nicht explizit nach einem sinnvollen Konzept befragt, aber auch bei anderen Fragen (z.B. nach Voraussetzungen) wurde nicht deutlich, wie genau sinnvolle Qualitätsentwicklung aussehen soll. Zu verfangen hat man sich anscheinend in der sozialpolitischen Diskussion, dass Qualitätsentwicklung ohne diesen Background kaum wahrnehmbar ist.

K 20: Voraussetzungen	TL	MA1	MA2
finanzielle Ressourcen		X	X
Fortbildung für MA		X	X
Motivation der MA		X	
Offenheit der MA	X		
Bereitschaft für Veränderung	X		

Bemerkung:

Für Qualitätsentwicklung braucht es zunächst finanzielle Ressourcen und diese ebenso für den gesamten Sozialbereich, damit der Kostendruck nicht mehr gegeben ist (MA1, MA2) (z.B. MA2: „...dass für den Sozialbereich erstens Mal genügend finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden, dass zum einen die Bedarfe wirklich treffsicher und gut festgestellt werden können...“, 280-282). Fortbildungen als Voraussetzungen werden zweimal genannt, die Motivation der MitarbeiterInnen nur von MA1. Der TL sieht die Offenheit der Mitarbeiter sowie deren Bereitschaft zur Veränderung als Voraussetzung an (TL: „Sie müssen offen sein für alles Neue, für alles sowohl für Veränderung als auch für Bewahrung des Guten, dass sie mitarbeitet, aktiv, dass sie selber Vorschläge entwickelt, wie ihr eigener Arbeitsbereich noch verbessert werden kann.“, 304-307).

3. Schwerpunkte der Fallauswertung

Frage 8.1 Zum Konzept der QE: welche Jahreszahlen werden für den Beginn genannt? Verwenden alle dieselben Begriffe? Setzen alle den Schwerpunkt des Konzeptes gleich? Beschreiben alle den Ablauf von QE gleich? Ist mir nun klar, wie QE hier abläuft?

1. Jahreszahlen

Der TL sieht den Beginn der Diskussion vor acht Jahren, also 1996. MA1 vermutet, dass Qualitätsentwicklung schon seit dem Bestehen der Einrichtung Thema ist und MA2 weiß, dass sie seit ihrem Arbeitsbeginn betrieben wird.

2. Begriffe

Die Befragten verwenden nicht alle dieselben Begriffe, um Qualitätsentwicklung zu beschreiben. Der TL legt den Schwerpunkt bei Fortbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen, MA1 erwähnt Reflexion und Dokumentation, MA2 den regelmäßigen Austausch und die Bedürfnisorientierung.

3. Phase

Betrachtet man die Jahreszahlen, die die Befragten als Beginn der Qualitätsentwicklung angeben, so wird deutlich, dass die Phase von QE kaum festgelegt werden kann, da kein klares Konzept, kein Beginn ersichtlich ist.

4. Ablauf

Obwohl die Befragten verschiedene individuelle Schwerpunkte setzen, scheint die Qualität vorrangig durch Reflexion, Austausch, Kommunikation in Teamsitzungen und Fallbesprechungen weiterentwickelt zu werden.

5. Zusammenfassung

Anhang

Fallauswertung HPT 8

Die Einrichtung entwickelt zwar ihre fachliche Qualität weiter (Fortbildungen, Supervisionen, Teamgespräche, Fallbesprechungen, Reflexionen etc.), es fehlt aber an einem eindeutigen und institutionalisierten Konzept dafür (MA2: „Des kann ich gar nicht sagen, wie des in den anderen Gruppen gehandhabt wird.“, 128-129). Qualitätsentwicklung wird als Teil der Arbeit angesehen, wird aber nicht systematisch betrieben und festgehalten, da die kritische Betrachtung der sozialpolitischen Veränderungen Priorität genießt und die Einrichtung daran zu hindern scheint. Kontinuität in dieser Art der Qualitätsentwicklung soll durch die regelmäßigen Teamsitzungen gewährleistet werden, aber auch hier fehlt es an einer institutionalisierten, systematischen Form.

Frage 8.2 Stimmen die Motive für QE überein?

Qualitätsentwicklung wird in der befragten Einrichtung rein von außen als neu und notwendig an die Einrichtungen herangetragen betrachtet, innere Motive für diese Entwicklung werden nicht genannt.

Frage 8.3 Stimmen die genannten Auswirkungen überein?

Die befragten MitarbeiterInnen der Einrichtung scheinen von der Form ihrer Qualitätsentwicklung, die keine neue oder unbekannte Methode ist, zu profitieren. Es werden keine negativen Auswirkungen durch die Befragten geschildert. Das bewusstere, reflektiertere Handeln im Berufsfeld steht im Vordergrund.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt der Träger?

Der Träger wird in keiner Kategorie als entscheidend bzw. in einer Funktion für die Weiterentwicklung der Arbeitsqualität wahrgenommen.

Der kleine Träger, also der ehrenamtliche Vorstand, vertraut in allen Belangen dem Geschäftsführer und Leiter der Einrichtung, so auch bei dieser Thematik.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt der/die Qualitätsbeauftragte?

In der Einrichtung bzw. beim Träger gibt es nicht die Funktion eines/einer Qualitätsbeauftragten.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt die Leitung?

K10: Träger	TL	MA1	MA2
Leitung als Ansprechpartner		X	

K9: Informationsquellen	TL	MA1	MA2
pers. Kontakt zu Leitung		X	X

Die beiden befragten Mitarbeiterinnen sehen den Leiter vorwiegend als Informationsquelle an. Für Qualitätsentwicklung werden der Funktion aber keine weiteren Verantwortungsbereiche oder Aufgaben zugeschrieben (vgl. K12). Wie das Konzept von Qualitätsentwicklung unklar bleibt, so wird auch nicht deutlich, welche Aufgaben der Leiter übernehmen muss oder sollte.

Frage 8.5 Wie wird die Rolle der MitarbeiterInnen gesehen?

K6: Auswirkungen von QE	TL	MA1	MA2
kaum Veränderungen für MA im Alltag	X		
keine Einschätzung über MA-zufr. möglich			X
MA zufrieden mit QE	X	X	

K 20: Voraussetzungen	TL	MA1	MA2
Fortbildung für MA		X	X

Anhang
Fallauswertung HPT 8

Motivation der MA	X	X	
Offenheit der MA	X		
Bereitschaft für Veränderung	X		

Der TL beschreibt, dass Qualitätsentwicklung kaum Veränderungen für die Mitarbeiter im Alltag bringt („...des einzige was sich für mich subjektiv verändert hat, ist ... die Form, wie mans macht hat sich verändert, nicht der Inhalt.“, 97-98), die MitarbeiterInnen aber mit dieser Form der Weiterentwicklung, vor allem mit den Fallbesprechungen, sehr zufrieden seien (68-71). Gleichfalls deutet MA1 eine Zufriedenheit bei ihren KollegInnen mit der Vorgehensweise der Qualitätsentwicklung (vgl. 62). MA2 kann die Zufriedenheit ihrer Kollegen nicht einschätzen („Des kann ich gar nicht sagen, wie des in den anderen Gruppen gehandhabt wird.“, 128-129).

Die Motivation der MitarbeiterInnen wird von MA1 und TL als Voraussetzung für Qualitätsentwicklung genannt, ebenso zwei Äußerungen betreffen die Fortbildungen für die MitarbeiterInnen. Die Offenheit sowie die Bereitschaft zur Veränderung auf Mitarbeiterseite werden vom TL hervorgehoben.

Qualitätsentwicklung gehört in der befragten Einrichtung zu den normalen Arbeitsaufgaben der MitarbeiterInnen. Sie ist nicht an ein Konzept gebunden und ebenso wenig institutionalisiert und systematisch. Eine aktive Beteiligung der MitarbeiterInnen ist daher schwer zu beschreiben. Die Befragten stellen die Rolle der MitarbeiterInnen bei der Qualitätsentwicklung über der „normalen“ Beteiligung in ihren Arbeitsbereichen hinaus nicht dar.

Frage 8.6 Wie wird die Rolle der Eltern/Kinder gesehen?

K6: Auswirkungen von QE	TL	MA1	MA2
K/E-zufriedenheit sehr hoch			X
wirkt sich positiv auf KE-Zufriedenheit aus		X	
auf K/E-zufriedenheit individuell			X

K8: Erwartungen der anderen	TL	MA1	MA2
Elt./Kind: Erwart. an Betreuungsqualität		X	

Der TL wird nicht explizit nach der Zufriedenheit der Eltern und Kinder mit der Qualitätsentwicklung befragt.

MA1 sieht positive Effekte durch Qualitätsentwicklung für die Kinder und Eltern, MA2 schätzt deren Zufriedenheit hoch ein, räumt aber auch ein, dass dies auch unterschiedlich sein kann.

Die Eltern haben keine Erwartung an konzeptionelle Entwicklungen der Einrichtung (vgl. TL oben), jedoch an die Betreuungsqualität durch die Eltern (MA1: „Die wissen schon was sie wollen, nämlich dass ihr Kind gut untergebracht ist und versorgt ist und dass sie eben auch gut behandelt werden sozusagen.“, 86-88).

Für Qualitätsentwicklung übernehmen die Eltern bzw. Kinder nach Ansicht der Befragten keine Aufgaben und Verantwortung. Die Eltern und Kinder sind nicht an der Qualitätsentwicklung der Einrichtung beteiligt, weder in Form einer Abfrage ihrer Zufriedenheit oder Veränderungswünsche, noch sind sie in Kenntnis gesetzt von der Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität in der HPT. Es gibt also keine institutionalisierte Form, die Eltern bzw. die Kinder an der Arbeit, an der Qualität der Einrichtung zu beteiligen.

Frage 8.7 Wie wird mit Widerständen umgegangen?

Deutlich äußern die Befragten ihre Abwehr gegenüber Qualitätsentwicklung in Zusammenhang mit Einsparungen und Kostendruck, Bemerkungen zur Qualitätsentwicklungsdiskussion als Farce fallen. Die Widerstände gegen diese Form der QE-Konzepte werden auch vom TL offen genannt und thematisiert.

Frage 8.8 Stimmen die gegenseitigen Einschätzungen überein?

1. TL

Vergleicht man die Aussagen auf Mitarbeiterseite mit denen der Leitung bestätigt sich die Annahme der befragten Mitarbeiterinnen, dass die Erwartungen des TLs an Qualitätsentwicklung ähnlich seien wie die eigenen.

2. MA

Der TL beschreibt, dass die MitarbeiterInnen kaum eigene Erwartungen an Qualitätsentwicklung haben und die damit verbunden Aufgaben nicht getrennt von ihrem Verantwortungsbereich wahrnehmen. Die befragten Mitarbeiterinnen sehen Qualitätsentwicklung aber durchaus getrennt von ihren Arbeitsaufgaben, haben auch eine explizite Erwartung bzw. Befürchtung dazu (vgl. K7). Die Einschätzung des TL stimmen nicht exakt überein.

Frage 8.9 Entsprechen die Vorstellungen eines sinnvollen Konzeptes dem in der Einrichtung?

Aufgrund der geringen Antworten zu dieser Kategorie fällt es schwer, diese Frage der Fallanalyse zu beantworten. Hinzu kommt, dass das QE-Konzept in der Einrichtung mangels systematischer Umsetzung nicht ausreichend beschreibbar ist und so kaum vergleichbar mit den Wünschen der Befragten wird.

Frage 8.10 Wo wird die Hauptverantwortung für QE gesehen?

Die Hauptverantwortung für Qualitätsentwicklung wird von den Befragten nicht zugeordnet.

Frage 8.11 Welche Rolle spielt das Jugendamt, die öffentliche Seite?

K 12: Aufgabenverteilung	TL	MA1	MA2
öff. Seite: verantw. für Effektivität/Effizienz d. Hilfe	X		
trägt Verantwortung für QE		X	

Die öffentliche Seite ist für die Konzepte der Qualitätsentwicklung verantwortlich, da sie diese selbst einfordert. Aufgabe der öffentlichen Seite ist es auch, die Effektivität und Effizienz der Hilfe zu gewährleisten.

Ansonsten sind die Aussagen zur öffentlichen Seite und der aktuellen Zusammenarbeit sehr knapp gehalten, den Befragten fehlt es an Informationen dazu.

Die öffentliche Seite erwartet Einsparungen und lässt somit die Qualitätsentwicklungsdiskussion zur Farce werden. Sie hat die negative Besetzung des Begriffes zu verantworten.

In der Einrichtung wird abgewartet, welche Entwicklungen sich durch einen neuen Rahmenvertrag mit dem Bezirk ergeben werden (vgl. z.B. MA2: „...diese Kategorien, die aufgestellt werden, dass man einfach die Einrichtungen vergleichen kann und insgesamt die ganze Branche besser beleuchten kann um überhaupt die, des Entgelt so zu drücken würd ich mal sagen. So ein Konkurrenzkampf da anzufeuern...“, 233-236).

HPT 9 Fallauswertung

1. Kontext

Die Einrichtung betreut Kinder im Vorschulbereich und wird von einem Träger betrieben, der auch in anderen Bundesländern Einrichtungen mit anderem Klientel und Aufgaben unterhält. Der Träger in Form der Geschäftsführung (Sozialpädagogin seit 1977, erst in der Einrichtung auch als Leitung tätig, seit 1997 Geschäftsführerin) gab den Einrichtungen vor, ein einrichtungsspezifisches QM-Konzept zu entwickeln. In der Einrichtung, in der die Interviews stattfanden, wurde ein Handbuch mit externer Unterstützung erstellt.

Die Einrichtungsleitung (Sozialpädagogin seit 2003) ist erst seit 2004 Leitung. Dies spielt bei manchen Fragen sicherlich eine Rolle.

Zwei weitere Mitarbeiterinnen haben sich bereit erklärt, an der Befragung teilzunehmen. MA1 ist seit 1974 Erzieherin und arbeitet seit 1984 in der Einrichtung als Gruppenpädagogin, MA2 ist seit 1983 Dipl. Psychologin und arbeitet ebenfalls seit 1984 als gruppenübergreifender psychologischer Fachdienst in der Einrichtung.

Die Terminvereinbarung gestaltete sich sehr schwierig. Zunächst wurde mir durch die Leitung aus Zeitgründen abgesagt, bis diese dann doch wiederum eine Zusage erteilte, da sich zwei Mitarbeiterinnen bereit erklärt hätten. Ein Termin mit der Geschäftsführerin wurde ohne meine Kenntnis abgesagt, so dass ich umsonst in der Einrichtung erschien. Terminabsprachen unter den Befragten in der Einrichtung waren offensichtlich nicht möglich, alle drei Termine musste ich einzeln mit den jeweiligen Mitarbeiterinnen absprechen.

2. Kategorienvergleich

K1: Konzept/Phase	TR	TL	MA1	MA2
Unklarheiten über Konzept		X		
QM-Handbuch	X	X	X	X
externe Unterstützung	X	X	X	
Elemente von QE nicht unter dem Titel		X		
Überarbeitung/Weiterentwicklung	X			
Stillstand		X		
mittendrin in QE				X

Bemerkung:

Bei der Frage nach dem QE-Konzept erwähnt die TL ihre eigene Unsicherheit diesbezüglich („Da muss ich passen. Also könnt ich kaum beschreiben. Fehlen mir die Worte. Na, ja. Es gibt ein QM-Handbuch mit ganz vielen Lücken...“, 34-35). Alle vier Befragten geben das Handbuch an, wenn auch teilweise auf Nachfragen (MA1, MA2). Die externe Unterstützung bzw. der QM-B wird von drei der Interviewten als Konzeptelement beschrieben, MA2 geht auf diese Funktion in einem anderen Zusammenhang ein.

Die TR sieht das Handbuch in einer ständigen Überarbeitung („Kurzum, insofern ist dieses QM wird schon weiter getrieben, weil man ja auch einen immer noch Zuständigen haben und des wird ja auch weiterentwickelt diese ganzen Abläufe.“, 131-133). Die TL beschreibt den Zustand als Stillstand („Ich würd eher sagen, dass es still liegt.“, 42). MA2 erwähnt, dass man schon weit fortgeschritten sei (vgl. 8).

K2: Kontinuität	TR	TL	MA1	MA2
Konferenzen, Teams			X	X
in der Verantwortung der Leitung		X		
in der Verantwortung des QM-B		X		X
keine Kontinuität		X		

Anhang
Fallauswertung HPT 9

Bemerkung:

Die TL sieht die Verantwortung für die Kontinuität der Qualitätsentwicklung bei der Leitung und dem QM-B, gleichzeitig aber auch, dass diese momentan nicht gewährleistet ist. MA1 und MA2 geben den Konzepttag einmal jährlich an (z.B. MA1: „Ja, wir ham einmal im Jahr einen Teamtag, Konzepttag wird er auch manchmal genannt...“, 57-58). Ebenso wie die TL schreibt MA2 dem QM-B die Gewährleistung des Prozesses zu.

K3: Motiv	TR	TL	MA1	MA2
Bestehen im Konkurrenzkampf			X	X
Kostendruck/Einsparungen			X	X
gesetzliche Anforderung	X			
Bestehen des Vereins/HPT sichern				X
Orientierung für neue Mitarbeiter		X		
QM ohne Ziel, Motiv		X		
Anordnung durch GF		X		

Bemerkung:

MA1 und MA2 nennen klar das Bestehen im Konkurrenzkampf und den Kostendruck als Auslöser für QM (MA1: „Der Grund war einfach, dass man jetzt ohne dieses Merkmal der QS von vornherein schlechter da stand als andere.“, 25-26; MA2: „...oder es war die Androhung da, dass nicht mehr die Gelder so fließen und das aus dem Grund, man sein Profil stärken muss...“, 21-22).

Die TR geht ausschließlich auf die gesetzlichen Anforderungen ein („Des ist ja überarbeitet worden, sind dann auch eingefordert worden nach diesem Rahmenvertrag nach KJHG. Und da war eben auch wesentlich diese Forderung QE.“, 18-20).

Für die TL wird das QM-Konzept der Einrichtung gänzlich ohne Motiv oder Ziel durchgeführt und als Ergebnis einer Anforderung der Geschäftsführung. Einzig die Orientierung für neue MitarbeiterInnen kann die TL als Ursache für die Handbucherstellung nennen (TL: „Also es wird immer gern unterstellt, wir müssen QM machen, weil’s jeder macht...und schlussendlich läuft bei uns nicht auf ne Zertifizierung raus. Es wird einfach QM gemacht. ...ohne jetzt irgendwie ein ganz bestimmtes Ziel damit zu verfolgen.“, 27-30; „...dass eben die Geschäftsführung für die gesamten Einrichtungen des Trägers vorgeschlagen hat, man hat den Auftrag an die Leitungen weitergegeben.“, 19-21).

K4: Beteiligung der Mitarbeiter	TR	TL	MA1	MA2
müssen Vorgaben erfüllen/Delegation				X
informiert über den neuesten Stand		X		X
bei der Weiterentwicklung der Prozesse		X		
bei der Erstellung des Handbuchs	X		X	X
aktuell keine Beteiligung		X		
keine Kenntnisse der Mitarbeiter über QE	X			
mangelnde Motivation der Mitarbeiter / wenig Interesse	X	X		

Bemerkung:

Bei der Kategorie zur Beteiligung der MitarbeiterInnen an der Qualitätsentwicklung nennen die Befragten, die seit Beginn von QM in der Einrichtung sind, dass die MitarbeiterInnen bei der Erstellung des Handbuchs beteiligt waren. MA1 beschreibt diese Beteiligung eingeschränkt („Ja insofern, dass wir natürlich erst mal auch von unseren Arbeitsgrundlagen eingeben mussten. Des ist ein bisschen schwierig, wie man des jetzt machen sollt, wie man des messbar machen sollte....Und des in messbare Formen zu quetschen des war, des hat man halt dann so gemacht. Obwohl mans nicht messen kann.“40-44).

Anhang

Fallauswertung HPT 9

Die TL und MA1 sehen aktuell keine Beteiligung der MitarbeiterInnen, die TL lediglich bei der Weiterentwicklung von Prozessen, die nicht unter dem Titel QM laufen („...des andere, was ich mir denke, zum Schluss mündet des in QM, da sind die von Anfang an sehr wohl involviert und maßgeblich.“, 186-187). Ebenso wie die TR erwähnt auch die TL wenig Motivation und Interesse der Mitarbeiter an einer Beteiligung (z.B. TR: „...konkret hab ich des so erlebt, dass die Mitarbeiter nicht genügend motiviert worden sind.“, 111-112).

Für TL und MA2 werden die MitarbeiterInnen über Veränderungen im QM-Handbuch informiert, z.B. über neue Verfahrensanweisungen.

K5: Beteiligung der Eltern/Kinder	TR	TL	MA1	MA2
keine Kenntnisse über QE		X	X	
keine (weitere) Beteiligung von Kind.+Elt.	X	X	X	X
kein Interesse an QE			X	
Thema nicht „angemessen“ für Klientel		X	X	X
profitieren von QE	X			
direkt beteiligt an den Prozessen				X

Bemerkung:

Alle Befragten antworten, dass Kinder und Eltern nicht direkt am QM-Konzept beteiligt sind. Die TL und MA1 sprechen den Eltern Kenntnisse über Qualitätsentwicklung ab, MA1 sieht dafür kein Interesse („Die wissen nicht was des ist. Also auch die Eltern sind...sind auf nem Niveau, wo kein Platz, kein Raum für solche Dinge überhaupt wäre. Also die befinden sich momentan in anderen Sphären. QS ist sicher nix, worüber man mit denen reden kann. Und Kinder ja sowieso nicht in dem Alter. Also die wissen nicht davon und es interessiert sie ja auch nicht.“, 114-118).

Ebenso wird dreimal erwähnt, dass das Thema nicht angemessen ist für das Klientel (vgl. z.B. TL: „Hier sind alle Kinder stark entwicklungsverzögert, des heißt die entsprechen auch nicht ihrem Alter. Insofern seh ich jetzt ne direkte Beteiligung als kaum machbar an.“ 259-261). Nur die TR spricht davon, dass die Eltern und Kinder von Qualitätsentwicklung profitieren würden.

K6: Auswirkungen von QE	TR	TL	MA1	MA2
MAzufriedenheit unverändert				X
kaum Veränderungen für MA im Alltag		X	X	X
auf MA-Zufriedenheit sehr individuell	X		X	
MA unzufrieden mit QE		X	X	X
keine Einschätzung über K/E-zufr. möglich		X		X
wirkt sich negativ auf KE-Zufriedenheit aus			X	
nicht alles umsetzbar im Alltag				X
mehr Dokumentation		X	X	X
mehr Arbeitsbelastung	X	X	X	X
Einschränkung Kreativität / Spontaneität				X
QE zeitintensiver als Kernarbeit		X		X
wenig Nutzen für MA				X
QE keine neue, unbekannte Methode				X
Klarheit/Transparenz	X	X		X
Hilfe für Berufsanfänger	X			
ständige Weiterentwicklung der Praxis	X			
Verbindlichkeit	X			
Hilfe zur Reflexion				X

Anhang

Fallauswertung HPT 9

Bemerkung:

Bei den negativen Auswirkungen der Qualitätsentwicklung dominiert mit drei Nennungen die vermehrte Dokumentation, die als Belastung empfunden wird. Die vermehrte Arbeitsbelastung, die durch QM entstanden ist wird von jeder Befragten genannt. (TR: „Da war einerseits so ne zusätzliche Belastung spürbar natürlich.“, 80-81 oder auch MA1: „Des ist einfach ein Zusatzaufwand sondergleichen geworden. Also es ist sehr viel mehr technischer Kram auszufüllen, des Berichtswesen hat sich verändert, es werden jetzt Beobachtungsbögen geführt. Also der Büroaufwand hat sich immens gesteigert.“, 69-72) Zweimal wird angegeben, dass QM mehr Zeit als die Kernarbeit einnimmt. (z.B. MA2: „...dass es mich davon abhält, mich mit den eigentlichen Problemen zu beschäftigen.“, 29-30) V.a. MA2 nennt sehr viele unterschiedliche negative Auswirkungen von QM.

Die Klarheit und Transparenz wird dreimal als positive Auswirkung beschrieben. Nur die TR und MA2 nennen noch weitere positive Auswirkungen, MA1 berichtet nur von negativen Effekten durch QM.

MA2 weist dabei auch sehr oft darauf hin, dass für sie diese positiven Auswirkungen in keiner Relation zu dem Aufwand für stehen (z.B. „Aber des steht in einem eigentlich find ich, in keinem Verhältnis zu dem Aufwand, der dahinter steht.“, 112-113 oder auch „Des ist der positive Teil. Andererseits hab ich ja nicht mehr Zeit gewonnen. Ich arbeite genauso viel wie vorher und die geht natürlich konkret ab. Also des ist nicht wirklich eine Erleichterung.“ 92-94) (E/K-zufriedenheit siehe Frage 8.6, MA-zufriedenheit siehe Frage 8.5)

K7: Erwartungen an QE	TR	TL	MA1	MA2
Aufgeschlossenheit	X	X		
Klarheit / Struktur	X			
Weiterentwicklung der Arbeit	X			
Befürchtungen / Abwehr			X	
QE als Farce			X	X
Resignation			X	
Zwang, QE zu betreiben			X	
auf Thema QE nicht einlassen			X	
QE als Täuschungsversuch				X
keine Weiterentwicklung der päd. Arbeit durch QE				X
QE als ungeliebter Bestandteil der Arbeit				X
keine eigenen Erwartungen			X	
kein Interesse an QE		X	X	X

Bemerkung:

Die TR und TL bezeichnen sich selbst als aufgeschlossen für QE bzw. QM, wobei die TL einräumt, zu Beginn kein Interesse an Qualitätsentwicklung gehabt zu haben („...also am Anfang hat mich des überhaupt nicht interessiert.“, 113).

MA1 und MA2 nennen ausschließlich negative Erwartungen an Qualitätsentwicklung und äußern sehr intensiv an vielen Stellen des Interviews ihre eigene Abwehr gegenüber dieser Thematik (z.B. MA1: „Die Zufriedenheit wird nicht grad thematisiert, wozu auch. Es gibt keine Möglichkeit der Änderung jetzt. Und man steckt Unzufriedenheit dann eher weg...es ist halt nix zu ändern. Des ist halt jetzt der Fakt so.“, 79-81 oder auch „Ich hab da keine Erwartungen. Des is nix, was in meiner Entscheidung liegt. Ich von mir aus, hätte des nicht gewollt. Ich bin gezwungen, des mitzumachen, des mitzutragen.“, 102-103 und ebenso MA2: „Ich glaub schon, dass des eher so ne Modeerscheinung ist. Und des Tragische ist auch, dass ich des jedenfalls so empfinde und ich glaub des ist woanders auch so, des ist aus ner Not geboren. Eben durch diesen Mangel an Gelder und des hängt mit Konkurrenz zusammen.“, 206-209)

Anhang
Fallauswertung HPT 9

K8: Erwartungen der anderen	TR	TL	MA1	MA2
TL: Bestehen der Einrichtung sichern			X	X
MA: individuelle, unterschiedliche Erwartungen	X			
Befürchtungen, Abwehr, Ängste	X	X		
keine eigenen Erwartungen	X			

Bemerkung:

Die TL, die zu Beginn von QM eine andere war, hoffte, das Bestehen der Einrichtung zu sichern.

Die MitarbeiterInnen werden von TR und TL abwehrend erlebt. Die TR erwähnt zusätzlich, dass keine eigenen Erwartungen vorhanden gewesen seien oder sind („...des ist unterschiedlich. Also welche Erwartungen. Ich denk mal, dass die ganz wenig gehabt haben. Sondern eher so, ih, ist des nervig. Ja, also wirklich.“, 147-149).

K9: Informationsquellen	TR	TL	MA1	MA2
Konferenzen, Teambesprechungen				X
pers. Kontakt zu QM-B		X	X	
kein Interesse an Informationen				X

Bemerkung:

Die TR wurde nicht explizit nach den Informationsquellen befragt.

Die Themenmatrix zu dieser Kategorie zeigt, dass sehr wenige Informationsquellen genannt werden, der QM-B nur von der TL und MA1. MA2 erwähnt die Teambesprechungen, also den Konzepttag einmal im Jahr und auch, dass sie kein großes Interesse an Informationen darüber hätte („Also, da muss ich sagen, da bin ich nicht so interessiert. Ich mach des, was vereinbart ist und mehr nicht. Ich suche nicht nach Informationen, ich könnte da in diesen Handbücher zusätzlich vielleicht nachsehen. Wenn sich irgendwas verändert ab sofort oder so, des wird mitgeteilt....Oder halt natürlich, wenn wir einmal im Jahr des besprechen, dann kriegt man ja alles mit.“, 160-166).

K10: Träger	TR	TL	MA1	MA2
keine Zusammenarbeit		X	X	
keine Informationen über Zusammenarbeit				X
Zsarbeit liegt nicht i. eig. Aufgabenbereich				X
Unterstützung in der Einführungsphase				X
keine Unterstützung durch Träger		X	X	
wenig Einwirkung		X		
QE (mit) initiiert vom Träger	X	X	X	
Träger informiert über Veränderungen durch QE	X	X		
erwartet Umsetzung			X	
erwartet einrichtungsspezifisches Konzept	X			
Erwartungen schwer einzuschätzen		X		
keine Erwartungen				X
Leitungskonferenzen, Teams	X			

Bemerkung:

Die TL und MA1 sehen keine Zusammenarbeit bezüglich der Qualitätsentwicklung mit dem Träger (TL: „Also es gibt keinen Austausch und der Träger an sich ist irgendwie auch beim QM-Prozess nicht involviert, was ab und zu ist, wenn dann wieder ein Teil fertig gestellt ist, dann wird des zur Information an die Geschäftsführung weitergeleitet.“, 139-142).

Die TL und MA1 äußern sich über die mangelnde Unterstützung durch den Träger. (MA1: „Wir mussten hart kämpfen, dass wir die Finanzierung dieser Unterstützung gekriegt haben, des ging nicht leicht über die Bühne, des weiß ich noch.“, 137-138).

Anhang

Fallauswertung HPT 9

MA2 hält sich sehr bedeckt zu dieser Frage, ihr fehlen die Informationen und die Zusammenarbeit liegt nicht in ihrem Aufgabenbereich. Sie sieht aber sehr wohl die Unterstützung des Trägers in der Einführungsphase (im Gegensatz zu MA1): „Die (Geschäftsstelle, Anmerkung) stand der Sache schon positiv gegenüber, die hat des unterstützt, ja.“, 181-182. Laut TR und TL wird der Träger über Veränderungen im Handbuch informiert.

Die TR erwähnt die Leitungskonferenzen als Möglichkeit der Zusammenarbeit zwischen den Einrichtungen und dem Träger („...ich hab ja so, so ein Gremium der Leitungskräfte und Dienstbesprechungen, die ich regelmäßig durchführ mit den Leitungen der verschiedenen Einrichtungen, also zuerst wird des auf der Ebene geklärt.“, 39-41). Die TL gibt kein Forum der Zusammenarbeit – auch nicht dieses - an.

Die Erwartungen des Trägers scheinen schwer einzuschätzen zu sein (TL), bis auf die Umsetzung des QM-Konzeptes (MA1) sieht MA2 sogar keine Erwartungen beim Träger.

Im Gegensatz zu den anderen Befragten sieht MA2 die Initiative nicht beim Träger („Und die Leitung hat immer sehr drauf gedrungen, dass wir des auch machen. Weil die Leitung hier intern ist ja auch verantwortlich, dass die HPT Plätze besetzt sind. Eingang schon beschrieben, des war ja der Auslöser, deswegen hatte diese Leitung da Interesse. Ich glaub nicht, dass die Geschäftsstelle sagt, wir müssen da was machen.“, 178-181).

K11: öffentliche Seite	TR	TL	MA1	MA2
Zusammenarbeit stark personenabhängig		X		
keine Zusammenarbeit		X	X	
fallbez. Zsarbeit: ASD gibt Rückmeldung		X		
Zsarbeit nicht im eigenen Aufgabenbereich	X			X
keine Informationen über Zusammenarbeit		X		X
JA informiert über QE	X			X
JA zeigt Interesse, Anerkennung				X
JA zeigt kein Interesse, Anerkennung	X		X	X
JA gibt keine Unterstützung			X	
keine Einwirkung durch JA	X			
Gremienarbeit	X			
JA mit eigener Struktur beschäftigt	X			
JA selbst unter Druck			X	
erwartet Einsparungen	X		X	
erwartet Vergleichbarkeit			X	
zu wenig Informationen über Entgeltverhandl.		X		
QE keine große Rolle bei Verhandlung		X	X	
QE schafft Vorteil in der Verhandlung				X
Bedeutung bei jeder Kommission unterschiedlich	X			

Bemerkung:

Die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite sieht die TR in der Verantwortung der TL, die wiederum, ebenso wie MA1 keine Zusammenarbeit feststellen kann. TL und MA2 fehlen Informationen zur Beantwortung der Frage (TL: „Des weiß ich nicht. Wobei ich da ehrlicher Weise sagen muss, ich wüsste gar nicht, wem ich des mitteilen sollte.“, 162-163).

Das Jugendamt ist informiert über QM (TR, MA2), zeigt aber kein Interesse oder Anerkennung dafür (drei Nennungen) (vgl. z.B. TR: „...also die haben noch überhaupt nicht danach gekräht. Also da kommen wir sozusagen und bieten des denen an.“ 252-253 oder auch MA1: „Da kommt keine Unterstützung. Da ist auch kein Interesse, was im Handbuch steht. Ich möchte wetten, kein einziger vom Jugendamt weiß, was da drin steht. Auch nicht wozu uns des dann dienen soll. Also da haben die mit Sicherheit keine Informationen drüber.“, 157-160). MA2 jedoch will eine positive Wirkung der Qualitätsentwicklung auf der öffentlichen

Anhang

Fallauswertung HPT 9

Seite wahrgenommen haben und auch eine Würdigung dessen (vgl. 188-192). Gleichzeitig sieht sie zu wenig Interesse an den tatsächlichen Motiven für QM („...des ist halt jetzt usus und so verhält man sich, aber wirklich interessieren, was dahinter steht, glaub ich tut niemand.“, 202-204).

Zweimal wird geantwortet, dass sich das Jugendamt durch Qualitätsentwicklung Einsparungen erwartet. Ferner erwähnt MA1 die Vergleichbarkeit der Einrichtung als öffentliche Erwartung.

Dass Qualitätsentwicklung keine große Rolle spielt bei der Verhandlung, erwähnen TL und MA1. Nur MA2 sieht einen Vorteil durch Qualitätsentwicklung („...und des ist halt ein Pluspunkt mehr, wenn die Einrichtung QM macht.“, 215). Die TR weist daraufhin, dass jede Kommission die Bedeutung unterschiedlich sieht und setzt („...des handhabt ja auch jede Kommission verschieden. Ich habs immer mit ganz unterschiedlichen Herangehensweisen zu tun. Also nicht vollkommen, aber jeder legt seine Schwerpunkte wo anders.“, 207-209).

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2
Einrichtung : QM-B verantwortlich für den QE-Prozess		X		X
Leitung verantwortlich für QE-Prozess		X		X
Leitung hat initiiert			X	X
MA tragen aktuell keine Verantwortung		X		
Träger: verantwortlich für QE	X			X
MA motivieren	X			
nimmt nur zur Kenntnis		X		
öff. Seite: trägt keine Verantwortung für QE	X	X		
übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert			X	
Unklarheit über Aufgaben für QE				X
Eltern/Kinder: keine Verantwortung für QE		X		
keiner fühlt sich in der Verantwortung			X	

Bemerkung:

Die Themenmatrix zur Aufgabenverteilung für Qualitätsentwicklung zeigt, dass es bei den Verantwortungsbereichen des Trägers sowie der Einrichtung Doppelnennungen der Befragten gibt. So wird der QM-B und die Leitung zweimal als verantwortlich wahrgenommen, beide befragten Mitarbeiterinnen sehen die damalige Leitung als Initiator für das QM-Konzept. Die TL erwähnt, dass die MitarbeiterInnen zur Zeit überhaupt keine Verantwortung für die Qualitätsentwicklung tragen. Die TR geht ausschließlich auf die eigene Verantwortung für Qualitätsentwicklung ein und erwähnt die Einrichtungen nicht. Die öffentliche Seite übernimmt keine Aufgaben für Qualitätsentwicklung. Sie wird als fordernd beschrieben und MA2 ist sich über deren Verantwortung unklar. Die TL sieht die Eltern und Kinder ebenso wenig in der Verantwortung für QM. MA1 fasst zusammen, dass sich niemand für Qualitätsentwicklung in der Verantwortung sehen möchte.

K13: eigene Ausbildung	TR	TL	MA1	MA2
zu wenig Angebote		X		
keine Vorbereitung		X		

Bemerkung:

Nur die TL wurde konkret dazu befragt, da die Ausbildungen der anderen Befragten aber teilweise über 20 Jahre zurückliegen, dürfte auch hier davon auszugehen sein, dass keine Vorbereitung stattfand.

Anhang
Fallauswertung HPT 9

K14: theoretische Publikationen	TR	TL	MA1	MA2
keine Bücher gelesen		X	X	X
keine externe Fortbildung zu QE	X		X	X
„Welle“ der Publikationen kritisch				X
Interesse am Lesen eines Buches		X		

Bemerkung:

Keine der Befragten hat ein Buch gelesen oder eine externe Fortbildung besucht.

K15: Veränderungen für die Einrichtungen	TR	TL	MA1	MA2
Einsparungen und deren Auswirkungen			X	
QE muss hinter dem Kostendruck zurückstehen			X	

Bemerkung:

Lediglich MA1 äußert sich eindeutig und deutlich zu den Veränderungen für die Einrichtungen (z.B. : „Es geht überhaupt nicht inhaltlich drum, obs hier nem Kind gut oder schlecht geht. Im Gegenteil. Was man da zulässt ist geradezu nicht mehr tragbar für uns manchmal. Aber da sieht man auch, was des bedeutet.“, 148-150).

K16: Veränderungsbedarf	TR	TL	MA1	MA2
öff. Seite : mehr Transparenz	X	X		
keiner bei der Zusammenarbeit			X	X
keine Möglichkeit der Veränderung		X		
mehr Zusammenarbeit/Kontakte	X			
mehr Verbindlichkeit	X			
TR: keine Veränderung bei der Zusammenarbeit nötig		X	X	
Ausb: keiner in der Ausbildung			X	
QE muss mehr Inhalt und Thema sein	X			
Reflexion, Dokum., QE als Selbstverständlichkeit				X
QE mehr praxisorientiert vermitteln	X			
FH macht selbst QE		X		
Aufgab.: keine Veränderung bei Aufgabenverteilung			X	
MA tragen Hauptverantwortung für QE		X		X
Elt./Kind: nicht mehr involvieren			X	
Eltern mehr in die Verantwortung		X		
Kinder nicht mehr beteiligen		X		

Bemerkung:

Die öffentliche Seite soll mehr Transparenz schaffen (vgl. z.B. TL: „Was ich mir denk, was hilfreich wäre, wenn die formulieren würden, was überhaupt ihre Erwartungen sind.“, 252-253). MA1 und MA2 sehen keinen Veränderungsbedarf in der Zusammenarbeit mit dem Jugendamt (MA1: „Und insofern würde eine Zusammenarbeit des Problem nicht lösen.“, 218-219 und MA2: „...des weiß ich nicht, ob sich des verändern sollte. Weil ich denke, des Problem ist einfach des Geld, es ist keins mehr da.“, 275-276). Keine konstruktive Idee für eine Veränderung hat die TL (vgl. Zeile 246-247). Die TR würde sich hier mehr Zusammenarbeit und auch mehr Verbindlichkeit von der öffentlichen Seite wünschen.

Der Veränderungsbedarf in der Ausbildung wird sehr unterschiedlich eingeschätzt, von keinem (MA1) bis hin zu mehr praxisorientierter Vermittlung von Qualitätsentwicklung (TR). MA2 sieht die Notwendigkeit, Qualitätsentwicklung als selbstverständlichen Teil der Arbeit kennen zu lernen (MA2: „Also erstmal bräuchts vielleicht ne andere Ausbildung von allen Beteiligten, dass des von Grund auf jetzt in der Ausbildung als selbstverständlicher Bestandteil mit integriert wird und es nicht mehr zu diesen aufgeplusterten Etwas kommt...“ 252-255).

Anhang

Fallauswertung HPT 9

Zweimal wird genannt (TL und MA2), dass die MitarbeiterInnen die Hauptverantwortung tragen müssten, was momentan in der Einrichtung nicht erreicht worden sei.

Gegensätzlich sind die Aussagen zur Elternbeteiligung (nicht mehr involvieren: MA1, mehr in die Verantwortung und dabei aber eine stärkere Kinderbeteiligung nicht möglich: TL).

K17: Wünsche Umweltakteure nach Veränd.	TR	TL	MA1	MA2
öff. Seite: kaum einschätzbare Wünsche		X		
kurze Betreuungsdauer				X
kostengünstige Hilfen				X
TR: kaum einschätzbare Wünsche				X
hat keine Wünsche		X		X
HPTs: zu wenig Informationen		X		X
haben schlechtere Bedingungen	X		X	
ideale Bedingungen und ideale Pädagogik			X	

Bemerkung:

Nur wenig Veränderungswünsche der Umweltakteure werden genannt (TR hierzu nicht befragt!).

Die TL und MA2 schätzen ein, dass der Träger keine Wünsche hat („Und der Träger, da würd ich sagen, der wünscht sich gar nix, außer, dass mas haben, weil der seine Wünsche nicht äußert. Und der hätte die Möglichkeit, sehr nahe des zu tun, und er tut es nicht. Also würd ich sagen, der wünscht sich nix.“, 282-285).

Andere HPTs scheinen schlechtere Arbeitsbedingungen zu haben. MA1 äußert sich über die Wünsche der anderen wie folgt: „Die werden sicher ein Ideal erzählen, so wie die sich des vorstellen, wie ihre Arbeit gut laufen kann mit dem Anspruch, wirklich was verändern und bewirken zu wollen für des Klientel, mit dem sie zu tun haben.“, 235-237. MA1 beschreibt gleichfalls die Wünsche des Trägers ähnlich: „Aber natürlich, wenn die jetzt sagen, dass des wünschenswert wär, mehr Personal hier zu haben und so. Die werden doch ihnen nicht die Kostenkalkulation erzählen. Oder sie sagen, wir kriegen nicht mehr öffentliche Gelder und dann geht des Gejammer auf der Seite los.“, 246-249

K18: Organisationsstruktur	TR	TL	MA1	MA2
QE kann in jeder Org funktionieren				X
klare Zuständigkeiten, Verantwortungsbereiche	X			

Bemerkung:

Die Befragten geben nur wenige Antworten zur Organisationsstruktur. Die TL trifft keine konkrete Aussage zu der Frage. MA1 kann die Qualitätsdebatte in keinem Punkt losgelöst von dem Spardruck sehen.

K19: sinnvolles QE-Konzept	TR	TL	MA1	MA2
Beteiligung, Mitwirkung MA entscheidend		X		X
kein top-down Prozess		X		
realistisches Konzept		X		
ständige Weiterentwicklung		X		
beachtet Ressourcen der MA		X		
einfache Instrumente				X
selbstverständliche Präsenz von QE				X
MA müssen davon profitieren		X		

Anhang

Fallauswertung HPT 9

Bemerkung:

Für MA1 gibt es keine gute Qualitätsentwicklung in diesem Sinne („Des würde voraussetzen jetzt, dass ich mich auf diesen Standpunkt Qualität überhaupt einlasse, ne. Und ich will mich auf des nicht einlassen drum kann ich die Frage so gar nicht beantworten.“, 193-195).

Die TR wurde nicht explizit danach befragt. Die Antworten von TL und MA2 sind dabei sehr unterschiedlich, nur die Beteiligung der MitarbeiterInnen sehen beide als notwendig an.

K 20: Voraussetzungen	TR	TL	MA1	MA2
zeitliche Ressourcen	X			
finanzielle Ressourcen	X			
Motivation der MA		X		
Offenheit der MA		X		
Bereitschaft für Veränderung		X		
nur über andere Sozialpolitik möglich			X	

Bemerkung:

Die Antworten sind sehr unterschiedlich und zeigen keinerlei Übereinstimmung untereinander. Nur über eine andere Sozialpolitik kann man den Rahmen für sinnvolle Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe herstellen (MA1). Die TL legt den Schwerpunkt in ihren Aussagen auf die Rolle der MitarbeiterInnen. MA 2 antwortet bei der Frage nach Voraussetzungen zu anderen Kategorien.

3. Schwerpunkte der Fallauswertung

Frage 8.1 Zum Konzept der QE: welche Jahreszahlen werden für den Beginn genannt?

Verwenden alle dieselben Begriffe? Setzen alle den Schwerpunkt des Konzeptes gleich? Beschreiben alle den Ablauf von QE gleich? Ist mir nun klar, wie QE hier abläuft?

1. Jahreszahlen

Die TR gibt an, dass 2000 mit der Handbucherstellung begonnen wurde und es 2003 fertig entwickelt war. Die TL gibt keine Angaben, hingegen schätzen MA1 und MA2 den Beginn der Qualitätsentwicklung seit 1999, 1998 oder 1997 ein.

2. Begriffe

Die Befragten erwähnen sehr wenig Begriffe, um zu vermitteln, wie QE in der Einrichtung funktioniert. Der QM-B wird genannt, aber in seiner Funktion und Rolle unterschiedlich beschrieben (externer oder interner Mitarbeiter?). Das Handbuch wird von allen erwähnt, wenn auch zum Teil erst durch Nachfragen. Wie das Handbuch aufgebaut ist (z.B. MA2: „Nach dieser, so ner Norm stehen die Sachen da drin.“, 36) wird nicht erwähnt.

3. Phase

Der Beginn von Qualitätsentwicklung wird sehr unterschiedlich wahrgenommen. Die TL spricht von Stillstand, die TR will wissen, dass das Handbuch ständig weiterentwickelt wird. MA2 sieht den Prozess als weit fortgeschritten an.

4. Ablauf

Stehen Veränderungen oder Weiterentwicklungen des Handbuches an, so entwickelt der QM-B Verfahrensweisungen, die zunächst den Leitungen von Grundschul- und Vorschulbereich mitgeteilt werden und anschließend den MitarbeiterInnen sowie dem Träger (z.B. TL: „Und ansonsten also wenn's noch mal ne neue Verfahrensweisung gibt, dann wird des im Grunde genommen den Mitarbeitern mitgeteilt, also die gibt's jetzt, ist da abgelegt, und des wars dann.“, 57-59).

5. Zusammenfassung

Vor fünf bis sieben Jahren wurde mit einer systematischen Qualitätsentwicklung in der Einrichtung begonnen und mit Hilfe einer externen Unterstützung, der die MitarbeiterInnen angeleitet hat, für ihren Arbeitsbereich Standards zu entwickeln, ein Handbuch erstellt, das aber noch Lücken aufweist. Einmal im Jahr soll das QM-Konzept an dem so genannten Konzepttag Thema sein. Momentan scheint das Handbuch im Stillstand zu verharren, die Kontinuität nicht gewährleistet und lediglich Anweisungen durch den QM-B, die die MitarbeiterInnen zur Kenntnis nehmen müssen, herausgegeben werden. Die Thematik weckt viel Widerstand unter den (befragten) Mitarbeiterinnen und lebt nicht in der Einrichtung.

Frage 8.2 Stimmen die Motive für QE überein?

Warum das QM-Konzept umgesetzt wird, sehen die interviewten Mitarbeiterinnen als Ergebnis des gestiegenen Drucks von außen. Die gesetzlichen Forderungen werden nur einmal genannt. Völlig unklar scheinen der TL die Motive zu sein. Insgesamt zeugen die Antworten von Unklarheit und ungenügender Kommunikation.

Frage 8.3 Stimmen die genannten Auswirkungen überein?

Die MitarbeiterInnen scheinen in der Form, wie die Qualitätsentwicklung in der Einrichtung betrieben wird, nur sehr wenig, wenn gar nicht davon zu profitieren. Die TR schätzt die Auswirkungen sehr viel positiver ein.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt der Träger?

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2
Träger: verantwortlich für QE	X			X
MA motivieren	X			
nimmt nur zur Kenntnis		X		

Der Träger wird von der TR und MA2 als verantwortlich für die Qualitätsentwicklung wahrgenommen (TR: „Die Hauptverantwortung seh ich bei mir.“, 246). Ansonsten werden ihm motivierende Aufgaben zugeschrieben und die Kenntnisnahme von Veränderungen des Handbuchs.

Die Erwartungen scheinen nicht klar genug kommuniziert, die Zusammenarbeit bezüglich Qualitätsentwicklung wird eher problematisch gesehen. Die Antworten der Mitarbeiterinnen aus der Einrichtung unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht zu der der TR, und dies auch bei anderen Kategorien.

Der Träger hat das QM-Konzept initiiert und gefordert. Darüber hinaus scheint seine Rolle völlig unklar.

Frage 8.4 Welche Rolle spielt der/die Qualitätsbeauftragte?

K1: Konzept/Phase	TR	TL	MA1	MA2
externe Unterstützung	X	X	X	

K2: Kontinuität	TR	TL	MA1	MA2
in der Verantwortung des QM-B		X		X

K9: Informationsquellen	TR	TL	MA1	MA2
pers. Kontakt zu QM-B		X	X	

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2
Einrichtung : QM-B verantwortlich für den QE-Prozess		X		X

In der Einführungsphase und bei der Erstellung des Handbuches wurde die Einrichtung von einem externen Betreuer unterstützt, der nun anscheinend stundenweise intern als QM-B tätig ist.

Anhang

Fallauswertung HPT 9

Zweimal wird die Verantwortung, „dass überhaupt etwas vorwärts geht“ (vgl. TL, 192-193) dem QM-B zugeschrieben, ebenso zweimal wird er als Informationsquelle gesehen (MA1: „In der Regel über diesen...Herrn, der uns da so unterstützt hat, der auch regelmäßig Infoblätter rausgibt, wenn's da Neuerungen gibt.“, 120-121). Auch MA2 und TL sehen den QM-B als generell verantwortlich für QM (MA2: „Die Leitung mit diesem QM-Beauftragten. Also und in der Absprache mit der Geschäftsführung.“, 227-228). Vor allem die TL, die ja regelmäßig in Kontakt mit dem QM-B ist, nennt viele Aufgabenbereiche von diesem.

Dabei wird allerdings die Funktion des QM-B bzw. dessen Einbindung in die HPT unterschiedlich wahrgenommen (TL: „Und eben auch der Kollege, der jetzt QM weiter mit begleitet, ist nicht aus dem Fachbereich Soziale Arbeit. Der ist hier auf 400 Euro eingestellt und der versucht jetzt eben, des QM für uns hier zu machen.“, 37-39, TR: „Da gibt es einen Ehemann einer Mitarbeiterin, der QM gemacht hat, beruflich, und der uns dann hier Informationen gegeben hat und eben auch gesagt hat, dass diese DIN Normen anwendbar auch auf soziale Einrichtungen.“, 69-72 oder MA1: „...in Zusammenarbeit mit einem Herrn vom TÜV, der da befasst war mit QS und von daher...“, 47-48 oder MA2, der den QM-B in der Frage der Kontinuität erwähnt: „Und wir haben einen QM-Beauftragten, der dafür auch verantwortlich ist, das dann alles zu machen.“, 45-46).

Frage 8.4 Welche Rolle spielt die Leitung?

K2: Kontinuität	TR	TL	MA1	MA2
in der Verantwortung der Leitung		X		
K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2
Leitung verantwortlich für QE-Prozess		X		X
Leitung hat initiiert			X	X

Die Leitung beschreibt lediglich die Gewährleistung der Kontinuität als eigene Aufgabe. MA2 sieht sie ebenso auch in der Verantwortung für den gesamten QM-Prozess, so wie die TL es selbst auch wiedergibt. Die Leitung als Initiator (wobei es sich nicht um die aktuelle Leitung handelt) sehen MA1 und MA2 (MA1: „Beschlossen wurde des ja... kann man sagen von der Leitung.“, 29 oder auch MA2: „Und die Leitung hat immer sehr drauf gedrungen, dass wir des auch machen.“, 178-179). Die TR schreibt den Leitungen keine Funktion zu.

Frage 8.5 Wie wird die Rolle der MitarbeiterInnen gesehen?

K6: Auswirkungen von QE	TR	TL	MA1	MA2
MAzufriedenheit unverändert				X
kaum Veränderungen für MA im Alltag		X	X	X
auf MA-Zufriedenheit sehr individuell	X		X	
MA unzufrieden mit QE		X	X	X

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2
MA tragen aktuell keine Verantwortung		X		

K 20: Voraussetzungen	TR	TL	MA1	MA2
Motivation der MA		X		
Offenheit der MA		X		

K19: sinnvolles QE-Konzept	TR	TL	MA1	MA2
Beteiligung, Mitwirkung MA entscheidend		X		X

Die Mitarbeiterzufriedenheit ist laut MA2 unverändert geblieben. Die TL, MA1 und auch MA2 erwähnen, dass das QM-Konzept kaum Auswirkungen für die MitarbeiterInnen im Alltag hat (vgl. z.B. MA1: „In der Arbeit mit dem Kind würd ich jetzt sagen nicht, weil des orientiert sich nach wie vor an dem, was die Gruppe braucht, was des einzelne Kind braucht und nicht an QM.“, 84-85).

Anhang

Fallauswertung HPT 9

Die MitarbeiterInnen scheinen sehr individuell auf Qualitätsentwicklung zu reagieren, MA1 nennt die verschiedenen Standpunkte (vgl. Zeile 77). Dreimal wird darauf hingewiesen, dass die MitarbeiterInnen unzufrieden mit der Umsetzung von Qualitätsentwicklung seien (z.B. TL: „Was dann auch wieder zu einer erhöhten Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern führt, ja, weil es einfach ein Dauerbrenner ist.“, 50-51 oder auch MA2: „QM bringt eher in der Tendenz mehr Unzufriedenheit, weil auch die Erzieher denken ich mir, mehr schreiben müssen...“, 118-120).

Die TL schreibt den MitarbeiterInnen keine Verantwortung zu, nur sie sieht die Motivation der MitarbeiterInnen als Voraussetzung für Qualitätsentwicklung an.

Dass Qualitätsentwicklung betrieben werden soll, war eine Entscheidung die von oben nach unten getragen wurde. Die MitarbeiterInnen waren bei der Erstellung des Handbuchs beteiligt und aufgefordert, sich einzubringen. Momentan sind sie in der Rolle der Ausführenden und werden über Veränderungen lediglich informiert. Auf deren Motivation und Bereitschaft wurde zu wenig geachtet und es gelang nicht, sie für QM zu begeistern und es so am Leben zu erhalten. QM wird rein als Belastung gesehen und macht die MitarbeiterInnen unzufrieden.

Frage 8.6 Wie wird die Rolle der Eltern/Kinder gesehen?

K6: Auswirkungen von QE	TR	TL	MA1	MA2
keine Einschätzung über K/E-zufr. möglich		X		X
wirkt sich negativ auf KE-Zufriedenheit aus			X	

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2
Eltern/Kinder: keine Verantwortung für QE		X		

K16: Veränderungsbedarf	TR	TL	MA1	MA2
Elt./Kind: nicht mehr involvieren			X	
Eltern mehr in die Verantwortung		X		

Die Einschätzung über die Zufriedenheit der Eltern und Kinder fällt zwei der Befragten schwer (z.B. MA2: „Und insofern möchte ich eigentlich sagen, es hat sich verschlechtert die Situation, was aber nicht stimmt, weil sich das Klientel verschlimmert hat. Von daher kann ich das schwer sagen.“, 128-130). MA1 spricht davon – im Gegensatz zu TR siehe Kategorie 5 -, dass die Eltern und Kinder negativ von Qualitätsentwicklung profitieren („Also mit Sicherheit – also für die Kinder kann ich sagen, die Zeit, die einem im Kopf ist für dieses ganze technische Gerammel setzt die Gruppen natürlich auch unter Stress. Und das ist sicherlich nachteilig für Kinder und Eltern.“ 90-92).

Keiner der Befragten spricht den Eltern und Kinder konkrete Erwartungen an Qualitätsentwicklung zu.

Die Eltern tragen laut TL keinerlei Verantwortung für die Umsetzung des QM-Konzeptes, aber sollten mehr Aufgaben übernehmen (TL: „Also Eltern und Kinder überhaupt gar keine, also die werden auch nicht weiter informiert, welche Standards hier sind.“ 181-182).

MA1 sieht keine Möglichkeiten, die Eltern mehr involvieren zu können („Man kann die Qualität von pädagogischer Arbeit nicht dem Klientel überlassen, die gerade deshalb hier sind, weil sie eben hier Probleme haben.“ 64-65).

Für die Qualitätsentwicklung übernehmen Eltern und Kinder keinerlei Funktion in der Einrichtung, das Thema wird als nicht angemessen gesehen. Die Eltern sind nicht informiert, haben keine Kenntnis darüber und ihnen werden auch keine konkreten Erwartungen zugeschrieben. Ebenso wenig wie das QM-Konzept in der Einrichtung Fuß fassen konnte, wird es an die Eltern und Kinder kommuniziert.

Frage 8.7 Wie wird mit Widerständen umgegangen?

Sehr deutlich und auch oft in den Interviewverläufen nennen die interviewten Mitarbeiterinnen in der Einrichtung ihre Abwehr und ihre Kritik, ihren Widerstand gegenüber Qualitätsentwicklung. Aktuell werden mit diesen Standpunkten so umgegangen, dass nicht unter dem Titel „QM“ Prozesse entwickelt werden (vgl. TL) und das eigentliche QM-Handbuch ruht bzw. und rein durch Verfahrensanweisungen des QM-Bs, die zur Kenntnis genommen werden, weiterentwickelt wird.

Das Thema wird gemieden und Qualitätsentwicklung als lästiger Bestandteil der Arbeit gesehen.

Frage 8.8 Stimmen die gegenseitigen Einschätzungen überein?

1. TL

Die Einschätzungen der beiden befragten MitarbeiterInnen über die Erwartungen der TL sind der Leitung zuzuschreiben, die zu Beginn von QM in der Einrichtung war. Das Bestehen der Einrichtung zu sichern, so wie es die befragten MitarbeiterInnen angeben, erwähnen weder TR noch TL.

2. MA

Die befragten Mitarbeiterinnen erwähnen Widerstände und Abwehr, wie auch von der TL und TR eingeschätzt.

Frage 8.9 Entsprechen die Vorstellungen eines sinnvollen Konzeptes dem in der Einrichtung?

Die Mitarbeiterbeteiligung, auf die die TL bei der Beschreibung eines sinnvollen Konzeptes setzt, ist sicherlich in keiner Weise gegeben in der Einrichtung (wie auch die TL feststellt, Zeile 229-230). Dies benennt auch die TR im Vergleich zu anderen Systemen in den Einrichtungen des Trägers („...und dass mir eigentlich dieses System hier, wies hier aufgebaut ist, persönlich am meisten liegt, weil es hier - des ist halt nun mal strukturiert und, und sehr- und des Ziel erkennbar ist. Und weil... des gut in der Dokumentation ist. Die andern erleb ich eher chaotisch. Also, da ist mit der, also die Klarheit schon lieber. Auf der andern Seite sind da die Mitarbeiter viel mehr motiviert, zwar auch mit Widerwillen und Stöhnen und so, aber letztendlich werden da die Prozesse gemeinsam erarbeitet. Da sind die Mitarbeiter mehr im Vordergrund, den Unterschied merk ich schon.“, 275-282).

Die Selbstverständlichkeit der Qualitätsentwicklung sowie die einfachen Instrumente (MA2) sind ebenso wenig in der Einrichtung gegeben.

Frage 8.10 Wo wird die Hauptverantwortung für QE gesehen?

Die meisten Antworten der Befragten beziehen sich auf die Einrichtung selbst, jedoch innerhalb dieser ohne Schwerpunkt.

Frage 8.11 Welche Rolle spielt das Jugendamt, die öffentliche Seite?

K 12: Aufgabenverteilung	TR	TL	MA1	MA2
öff. Seite: trägt keine Verantwortung für QE	X	X		
übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert			X	
Unklarheit über Aufgaben für QE				X

Die TR und die TL erwähnen, dass die öffentliche Seite keine Verantwortung für Qualitätsentwicklung übernimmt. MA1 sieht das Jugendamt fordernd und Druck weitergebend („Die heißen Sparen und jede Einrichtung, obs nun des Jugendamt oder sonst wie heißt, versucht irgendwie damit zu leben, was natürlich nicht möglich ist, also des wird nach unten geschoben.“, 165-168). Die Antwort von MA2, die über Unklarheiten der Aufgaben der öffentlichen Seite bezüglich Qualitätsentwicklung klagt, scheinen diese unterschiedlichen Aussagen gut zusammenzufassen.

Anhang

Fallauswertung HPT 9

Die öffentliche Seite, speziell das Jugendamt, ist nach Ansicht der Befragten nicht interessiert an QM in der Einrichtung zu sein. Allein die Gremienarbeit (von der TR genannt, siehe K11) ist ein Ort der Zusammenarbeit, dieser wird aber auch sehr kritisch von der TR gesehen (vgl. 311-314). Darüber hinaus wird keine Form der Zusammenarbeit genannt, keine Unterstützung und keine Einwirkung durch die öffentliche Seite. Die TL ist hier ebenso im Unklaren wie die anderen Befragten. Die Aufgaben und Verantwortungsbereiche sind nicht eindeutig beschrieben.

Anhang

Themenmatrix HPT 1- 4

Themenmatrix HPT1-4

	HPT 1				HPT 2				HPT 3			HPT 4				
	TL	MA1	MA2	MA3	TR	TL	MA1	MA2	TL	MA 1	MA 2	TL	MA1	MA2	MA3	MA4
K1: Konzept/Phase																
Zertifizierung	X	X	X	X					X	X		X	X			X
Unklarheiten über Konzept		X														
QM-Handbuch	X	X	X	X	X	X		X	X				X			
keine Konzeptelemente von QE		X														
externe Unterstützung					X	X	X		X	X						
TQM												X				
einrichtungsspezifisches Konzept																
QE durch Kommunikation																
Elemente von QE nicht unter dem Titel																
fachliche Weiterentwicklung als QE																
QE tritt wieder in den Hintergrund				X												
QE etabliert in Einrichtung				X	X	X						X				
schon wieder im Umbruch	X	X														
mittendrin in QE							X	X	X	X	X		X			
Überarbeitung/Weiterentwicklung					X	X		X								
zu Beginn						X										
QE nicht bei jedem präsent im Alltag		X				X			X				X			
QE als Mitläufer, nicht lebendig genug					X											
QE präsent im Alltag							X					X		X	X	X
sehr unterschiedlich in den Einrichtungen					X											
Stillstand																
K2: Kontinuität																
interne/externe Audits	X	X	X	X	X			X		X		X				X
Konferenzen, Teams	X		X		X	X			X	X	X		X	X		
in der Verantwortung der Leitung	X			X		X							X			
in der Verantwortung des QM-B	X			X	X	X		X				X	X			X
in der Verantwortung des Trägers																
pers. Kontakt zu Leitung			X													
keine Beantwortung möglich							X									
Qualitätszirkel						X										
QM-Handbuch immer präsent									X		X					
QM-Handbuch bei Einarbeitung neuer MA											X					X
in der Verantwortung der Prozessverantwortlichen																X
wenn Kernarbeit es zulässt																
durch die Weiterentwicklung d. Konzeptes																
keine Kontinuität																
K3: Motiv																
Transparenz	X		X					X					X			X
Präsentation nach außen	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X				X
Bestehen im Konkurrenzkampf	X						X									X
Rechtfertigung/Legitimation nach außen		X					X		X		X					
Kostendruck/Einsparungen			X				X		X							
Veränderung des ganzen sozialen Bereiches	X	X			X	X							X	X		
Anforderung vom Kostenträger				X	X						X					
Darstellung der Arbeit				X					X		X					
gesetzliche Anforderung				X						X		X				
Verbindlichkeit/Struktur erreichen								X					X			
ständige Verbesserung der Praxis										X						X
Selbstbewusstsein entwickeln									X							
Bestehen des Vereins/HPT sichern							X					X	X	X		
Orientierung für neue Mitarbeiter																
QM ohne Ziel, Motiv																
Anordnung durch GF																
K4: Beteiligung der Mitarbeiter																
beteiligt in Konferenzen/Teams	X	X	X			X		X								X
beteiligt bei Audits		X		X												X
immer Raum für eigene Inputs	X		X													
müssen Vorgaben erfüllen/Delegation				X								X				
informiert über den neuesten Stand	X	X		X												X
keine Entwicklung von Neuem bei QE		X		X												
bei der Weiterentwicklung der Prozesse					X	X	X	X		X	X					
bei der Auswahl der Prozesse								X								
bei der Erstellung des Handbuchs									X	X	X					
weil MA = QM-B der Einrichtung					X				X							
weil MA= interne Auditoren																
durch Mitarbeiterbefragung									X	X		X	X			
direkt betroffen in den Prozessen										X						
Prozessverantwortung										X		X				X
eigene Überprüfungen im Arbeitsbereich												X				
regelmäßige Mitarbeitergespräche																
aktuell keine Beteiligung																
keine Kenntnisse der Mitarbeiter über QE																

Themenmatrix HPT 1- 4

mangelnde Motivation der MA / wenig Interesse																			
K5: Beteiligung der Eltern/Kinder																			
Beteiligung durch Elternbefragung	X	X	X	X						X	X	X	X	X			X		
Beteiligung durch Kinderbefragung																			
keine Kenntnisse über QE	X	X		X	X	X	X			X		X		X					
beteiligt bei Zielsetzung und Überprüfung			X																
keine (weitere) Beteiligung von Kind.+Elt.				X	X	X	X	X				X		X				X	
kein Interesse an QE		X		X						X	X							X	
Thema nicht "angemessen" für Klientel	X	X		X	X		X	X		X		X							
profitieren von QE				X	X	X								X		X			
durch Berücksichtigung (bei den Standards)															X	X			
direkt beteiligt an den Prozessen						X	X	X											
Katamneseerhebung														X		X			
K6: Auswirkungen von QE																			
MAzufriedenheit unverändert	X						X												X
kaum Veränderungen für MA im Alltag			X				X												X
auf MA-Zufriedenheit sehr individuell				X	X					X	X								
keine Einschätzung über MA-zufr. möglich		X	X					X											
MA zufrieden mit QE						X		X						X		X			
MA unzufrieden mit QE															X				
keine Einschätzung über K/E-zufr. möglich			X	X		X													
K/E- zufriedenheit unverändert										X									X
K-zufriedenheit misst man im Alltag											X				X				
K/E-zufriedenheit sehr hoch	X	X	X											X	X				
wirkt sich negativ auf K/E-Zufriedenheit aus															X				
wirkt sich positiv auf K/E-Zufriedenheit aus															X	X	X		
auf K/E-zufriedenheit individuell																			
nicht alles umsetzbar im Alltag															X				
mehr Dokumentation	X		X	X								X		X	X	X			X
mehr Arbeitsbelastung			X		X		X			X		X	X	X	X	X			X
Konflikte wegen QE													X						
Einschränkung Kreativität / Spontaneität	X			X											X				
(überhöhter) Leistungsanspruch																X			
mehr Kontrolle durch TL															X				
mehr Hierarchie															X				
QE zeitintensiver als Kernarbeit	X														X	X			X
QE wichtiger als päd. Entwicklung des Teams															X				
wenig Nutzen für MA																			
QE keine neue, unbekannte Methode	X		X								X								X
Klarheit/Transparenz	X	X		X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
bewussteres Handeln			X						X		X								
eigene Arbeit belegen können		X	X																
kennt es nicht anders		X																	
Hilfe für Berufsanfänger		X												X				X	X
ständige Weiterentwicklung der Praxis			X					X		X				X		X		X	
Ziele bewusster, präsenter			X	X	X								X	X	X				
Ziele überprüfbarer				X	X					X			X						
Ziele differenzierter																			
Verbindlichkeit / Struktur				X		X													
weniger (eigene) Überforderung																			
Zeitgewinn						X													
Hilfe zur Reflexion							X												
Selbstwertgefühl gesteigert									X	X									
Entpersonalisierung von Konflikten													X			X			
mehr Erfolgsorientierung													X						
Zusammenwachsen der Arbeitsbereiche													X						
gezieltere Steuerung / Leitung													X						
mehr Umweltorientierung										X									
mehr Außenwirkung							X												
K7: Erwartungen an QE																			
Aufgeschlossenheit	X					X	X	X											
Arbeitserleichterung	X																		
Legitimation der Arbeit	X																X		
Klarheit / Struktur	X					X				X					X		X		
Arbeit realistisch abbilden durch QE				X			X												
QE als Herausforderung								X			X	X							
QE als selbstverst. Bestandteil d. Arbeit					X														
Notwendigkeit gesehen		X					X					X							
Erwartungen erfüllt	X			X		X		X	X	X									
Erwartungen nicht erfüllt															X				
Begeisterung														X					
Dokumentenlenkung														X					
Weiterentwicklung der Arbeit															X				
Standards für die Arbeit														X					
bessere Kontrollmöglichkeit																			
Zweifel an Umsetzbarkeit		X																	
Befürchtungen / Abwehr											X								X
keine Qualität nur wegen QE															X				
QE als Farce																			

Anhang

Themenmatrix HPT 1- 4

Resignation																	
Zwang, QE zu betreiben																	
auf Thema QE nicht einlassen																	
QE als Täuschungsversuch über eigene Qualität																	
keine Weiterentwicklung der päd. Arbeit durch QE																	
QE als ungeliebter Bestandteil der Arbeit																	
keine eigenen Erwartungen			X				X	X						X			X
kein Interesse an QE			X														
abwartende Haltung								X									
qualitativ gut arbeiten			X														
keine Vorstellung von QE																	X
K8: Erwartungen der anderen																	
TL: sehr große Erwartungen		X	X														
schwer einzuschätzende Erwartungen		X					X										
großes Interesse an QE			X	X													
ähnlich wie eigene Erwartungen				X						X							
Arbeits erleichterung					X								X				X
Präsentation/Darstellung								X		X			X	X			
Klarheit								X						X			X
Weiterentwicklung der päd. Praxis										X							
Bestehen der Einrichtung sichern										X			X				
Abschließen der Handbucheinstellung								X									
Legitimation															X		
mehr Erfolgskontrolle															X		
Transparenz vom Träger																	
MA: schwer einzuschätzende Erwartungen	X	X					X										
individuelle, unterschiedliche Erwartungen	X								X	X	X	X					
Befürchtungen, Abwehr, Ängste						X		X		X	X	X					
Präsentation/Darstellung								X									
Arbeits erleichterung					X	X											
sehen Notwendigkeit							X	X						X			
Verbindlichkeit														X			
Begeisterung / hoch motiviert														X			
ähnlich wie eigenen Erwartungen														X			
Beteiligung an QE																	
Enttäuschung																	
QE wird nicht explizit wahrgenommen																	
keine eigenen Erwartungen																	
Elt./Kind: kaum Erwartungen an QE										X							
keine Erwartungen an QE	X	X			X	X	X	X									
individuelle, unterschiedliche Erwart.										X							
Erwart. an Zielerreichung			X												X		
Erwart. an Betreuungsqualität					X				X					X			X
freuen sich über Beteiligung													X				
K9: Informationsquellen																	
Konferenzen, Teambesprechungen		X			X		X			X	X			X		X	X
QM-Handbuch		X	X	X		X					X			X		X	
andere Dokumente (Dienstanw., Tätigkeitsb.)		X												X			
Supervision		X								X							
pers. Kontakt zu MitarbeiterInnen																	X
pers. Kontakt zu Leitung			X					X		X				X			
pers. Kontakt zu QM-B					X	X	X	X	X		X						X
Audits				X					X					X			
Mitarbeiterbefragungen										X			X				
Elternbefragungen										X			X				
externe Unterstützung										X							
externe Facharbeitskreise										X			X				
Schule										X							
Publikationen								X									
Reflexionsarbeit (Krisenmanagement)		X											X		X		
interne Schulungen vor Audits																	X
Rückmeldungen vom ASD															X		
Anweisungen/Informationen Träger																	
kein Interesse an Informationen																	
Dachverband																	
K10: Träger																	
gute Zusammenarbeit					X	X			X	X							
keine Zusammenarbeit				X			X										
keine Informationen über Zusammenarbeit		X															
Zusarbeit liegt nicht i. eig. Aufgabenbereich			X					X		X			X	X			
allg. schwierige, schlechte Zusammenarbeit																	
zeigt Interesse an QE in der Einrichtung					X			X									
übt keinen negativen Druck aus								X									
Unterstützung in der Einführungsphase	X		X	X													
keine Unterstützung durch Träger																	
starke Einwirkung																	
wenig Einwirkung														X			
Geschäftsführer "weit weg"		X															
kein vordergründiges Thema beim Träger				X													X

Anhang

Themenmatrix HPT 1- 4

Standards höher als im Handbuch vom Träger																	
Träger keine Kenntnisse über QE																	X
Vertrauen in TL / GF												X	X	X			
gibt Träger Sicherheit												X					
QE (mit) initiiert vom Träger					X		X				X	X					
Träger eingebunden in QE												X					
Trägerprozesse (noch) kein Teil von QE					X	X	X										
Träger selbst in der Weiterentwicklung									X	X	X						
Träger informiert über Veränderungen durch QE																	
enge personelle Verflechtung zw. TR und HPT					X	X			X	X	X					X	
erwartet wirtschaftliche Effizienz																	
erwartet Umsetzung	X			X		X	X									X	
erwartet Weiterentwicklung	X					X	X										
erwartet Transparenz				X			X										
erwartet gute Präsentation		X		X													
erwartet Arbeitserleichterung							X										
erwartet Bestehen der Einrichtung sichern		X					X					X	X	X			
erwartet Zufriedenheit der Klienten																	
erwartet qualitativ gute Arbeit																	
erwartet einrichtungsspezifisches Konzept																	
erwartet Abschließen der Handbucharstellung									X								
gleiche Erwartungen wie MA												X					
Erwartungen schwer einzuschätzen																	
keine Erwartungen																	X
QM-B als Ansprechpartner	X					X			X								
Betriebsversammlungen		X															
GF als Ansprechpartner											X						
Leitungskonferenzen, Teams																	
Leitung als Ansprechpartner																	
K11: öffentliche Seite																	
gute Zusammenarbeit	X																
Zusammenarbeit stark personenabhängig							X										
keine Zusammenarbeit		X				X	X					X					
fallbezogene Zusammenarbeit		X	X														
fallbez. Zsarbeit: ASD gibt Rückmeldung											X	X			X	X	X
Zsarbeit nicht im eigenen Aufgabenbereich					X			X	X								X
keine Informationen über Zusammenarbeit			X	X	X			X	X		X						
untransparente, unsichere Zusammenarbeit															X		
JA informiert über QE	X				X	X									X		
JA zeigt Interesse, Anerkennung	X												X	X			
JA zeigt kein Interesse, Anerkennung						X	X		X	X							
JA gibt keine Unterstützung																	
keine Einwirkung durch JA	X														X		
Interesse vom LJA														X			
Interesse an QE nur wegen §78aff.																	
Gremienarbeit																	
öffentliche Seite profitiert von QE											X					X	
Priorität des JA bei andern Projekten	X				X					X		X					
JA mit eigener Struktur beschäftigt						X				X	X				X		X
JA selbst unter Druck						X	X	X			X	X			X	X	
JA selbst an Prozessen der HPT beteiligt									X								
erwartet Legitimation der Hilfe		X					X	X									
erwartet Einsparungen				X							X	X			X		X
erwartet Kontrollierbarkeit der Einrichtungen				X												X	
erwartet Vergleichbarkeit	X																
erwartet Transparenz	X						X										
erwartet Weiterentwicklung								X									
erwartet realistische QE								X									
erwartet Erfolgsorientierung														X			
Erwartungen wechseln laufend					X										X	X	
sieht die Notwendigkeit von QE											X						
erwartet bessere Förderung der Kinder																	
zu wenig Informationen über Entgeltverhandl.	X	X								X							X
QE entscheidend in der Entgeltverhandlung	X			X	X						X				X	X	
QE gibt Hilfestellung bei Verhandlung							X	X					X	X	X	X	X
QE schafft Vorteil in der Verhandlung				X				X	X						X		X
QE gibt Selbstsicherheit in Verhandlung										X						X	
QE keine große Rolle bei Verhandlung		X							X								
QE schafft keinen finanziellen Vorteil b. Verhandl.						X	X						X	X			
hängt vom Verhandlungsgeschick ab					X						X						
Bedeutung bei jeder Kommission unterschiedlich																	
K 12: Aufgabenverteilung																	
Einrichtung: Verantwortung liegt in der Einrichtung	X	X					X				X	X					
gruppenübergreifende Pers. verantw.					X												
QM-B verantwortlich für QE-Prozess	X				X	X	X	X	X	X				X		X	X
Leitung verantwortlich für QE-Prozess	X	X	X				X	X	X		X					X	X
Leitung hat Kontrollfunktion für QE							X		X								
Leitung hat initiiert											X					X	X
MA verantwortlich für QE-Prozess	X	X	X	X			X	X			X						X

Anhang

Themenmatrix HPT 1- 4

MA tragen aktuell keine Verantwortung																			
Träger: Repräsentation der QE nach außen			X																
Kontrolle über TL			X																
Ressourcen bereitstellen									X				X	X					X
verantwortlich für QE					X	X		X					X	X					
MA motivieren													X						
Verwaltung verantwortlich für QE -Prozess				X									X	X					
Träger nimmt nur zur Kenntnis																			
öff. Seite: verantw. für Effektivität/Effizienz d. Hilfe			X		X														
trägt keine Verantwortung für QE		X				X			X										
trägt Verantwortung für QE													X						X
übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert					X		X					X			X	X			
Unklarheit über Aufgaben für QE																			
Eltern/Kinder: verantw. für Mitarbeit			X														X		
keine Verantwortung für QE		X																	
Dachverband: wenig Einfluss auf QE in Einricht.									X				X						
erwartet gute Präsentation														X					
Einwirkungsmöglichkeit TR und JA begrenzt	X																		
keiner will Verantwortung übernehmen					X														
keine Informationen über Aufgabenverteilung																			
K13: eigene Ausbildung																			
zu wenig Angebote	X																		
zu theoretische Angebote	X							X										X	
Grundlagenvermittlung		X										X			X				
zu geringe Vorbereitung		X													X				
keine Vorbereitung			X	X	X	X	X		X	X		X	X		X		X		X
gute Vorbereitung												X							
kein Interesse an QE			X																
in der Zusatzausbildung vorbereitet										X		X							
zahlreiche Angebote																		X	
berufsethische Vorbereitung																			
im Praxisjahr																		X	
K14: theoretische Publikationen																			
keine Bücher gelesen	X	X	X	X			X	X	X	X		X					X	X	X
interne Fortbildungen zu QE	X											X					X		X
Nachschlagewerke	X					X						X				X			
keine externe Fortbildung zu QE	X	X	X	X			X	X	X			X	X				X	X	X
externe Fortbildung zu QE										X						X			
Fachmessen						X													
Bücher verwirrend/wenig hilfreich						X										X			
zählt nicht zum Aufgabenbereich					X								X						
"Welle" der Publikationen kritisch													X						
Interesse am Lesen eines Buches																		X	
K15: Veränderungen für die Einrichtungen																			
Einsparungen und deren Auswirkungen	X	X	X				X		X			X			X				
Existenzängste	X						X												
HPT-Konzept verändert sich (Flexib., Sozialr.)	X	X		X						X	X	X							
Zugeständnisse notwendig		X																	
QE muss hinter dem Kostendruck zurückstehen							X												
K16: Veränderungsbedarf																			
öff. Seite : mehr Transparenz			X				X			X					X				
keiner bei der Zusammenarbeit	X			X															
keine Möglichkeiten der Veränderung							X												
kein reines Kostendenken			X																
mehr Wertschätzung			X									X							
soll Standards vorgeben				X															
klare Ansprechpartner		X								X									
mehr in die Verantwortung (auch pädagogische)		X										X							
mehr Zusammenarbeit/Kontakte		X	X						X										
mehr Einbeziehung der Einrichtungen												X							
offenere Haltung ggü. den Einrichtungen												X							
mehr Interesse zeigen						X													X
Finanzierung von QE ermöglichen						X									X				
fallbezogene Zsarbeit.: schnellere Kontakte									X										
keiner in fallbezogener Zusammenarbeit																	X		X
mehr Klarheit in pädagogischer Haltung																X			
mehr Bedarfsorientierung																			
gemeinsame Linie der öff. Seite																			
mehr Verbindlichkeit																			
Entgelt: mehr Anerkennung des Zertifikats															X				
Übernahme der DIN-Gliederung für QE															X				
Träger: mehr in die Verantwortung		X																	
Zsarbeit persönlich und vor Ort		X																	
mehr Wertschätzung			X																
keine Veränderung bei der Zusammenarbeit																			
nötig	X			X				X		X					X	X			X
Trägerprozesse mit zur QE							X												
mehr Transparenz																			
mehr Kontakte/Zeit in der Zusammenarbeit		X																	

Anhang

Themenmatrix HPT 1- 4

mehr Interesse/Auseinandersetzung mit HPT																	
keine Beantwortung möglich																	
mehr Einbeziehung der Mitarbeiter																	
Ausb.: keine Veränderung möglich i. d. Ausb.		X															
keiner in der Ausbildung	X																X
kein Schwerpunkt i. d. Ausb.				X													
Grundlagenvermittlung			X	X	X		X										
QE muss mehr Inhalt und Thema sein									X	X	X	X					X
keine Beurteilung über Ausbildung möglich									X								
berufspolitische Ausbildung nötig							X										
Reflexion, Dokum., QE als Selbstverständlichkeit						X											
QE mehr praxisorientiert vermitteln								X									
BWL (Teile) als Inhalt												X					
bessere fachliche Ausbildung													X				
Statistik in der Ausbildung nötig für QE												X					
FH macht selbst QE																	
Aufgab.: keine Veränderung bei Aufgabenverteilung	X			X	X		X			X	X						
mehr Teilung der Verantw. in den Einrichtungen	X							X				X					
Dachverbände mehr in die politische Verantw.										X							
Kommunalpolitik mehr in die Verantwortung										X							
JA soll Einrichtungen Verantwortung lassen													X				
Schule mehr in die Verantwortung für Qualität															X		
Klärung der Zuständigkeiten auf öff. Seite																	
n. einschätzbarer Veränderungsbedarf b. Aufgaben																	
MA tragen Hauptverantwortung für QE																	
Elt./Kind: mehr informieren								X									
nicht mehr involvieren					X					X							
Eltern mehr in die Verantwortung															X	X	
mehr kritisches Interesse																	
Kinder nicht mehr beteiligen																	
HPT: mehr Kooperation zw. den HPTs					X												
mehr Vergleichbarkeit zw. den HPTs					X												
K17: Wünsche Umweltakteure nach Veränd.																	
öff. Seite: kaum einschätzbare Wünsche	X			X	X		X			X		X					
Einr. sich nicht so wichtig nehmen			X							X							
transparente Zusammenarbeit	X			X				X		X	X			X		X	
Flexibilität der Einrichtungen										X		X					
kurze Betreuungsdauer				X		X								X			X
kostengünstige Hilfen						X		X									
wünscht Aufnahme der schwierigsten Fälle														X			
Beteiligung MA																	
Leistungsorientierung																	
Bezirk will eigenes Bestehen sichern																	
Reduktion des differenzierten Hilfsangebotes																	
Veränderung des Subsidiaritätsprinzips																	
Träger: transparente Zusammenarbeit				X			X		X								
mehr Engagement/Zugeständnisse			X														
kaum einschätzbare Wünsche				X													
personelle Verflechtungen (keine Trennung)						X						X					
mehr Marktorientierung													X				
ähnlich wie eigene Wünsche													X				
hat keine Wünsche																	
mehr Einbeziehung/Verantwortung MA																	
weniger Beschwerden der MA																	
HPTs: zu wenig Informationen				X	X	X		X	X		X						
haben schlechtere Bedingungen				X													
ähnliche Wünsche wie andere HPT											X						
weniger Druck											X						
päd. Qu spiegelt sich im Entgelt wieder											X						
haben kein QM, halten am Alten fest			X										X				
verändern, flexibilisieren Konzept von HPT													X				
oft gutes QM	X																
keine gemeinsame Linie, Kooperation	X				X							X					
ideale Bedingungen und ideale Pädagogik																	
Dachverb.: Keine Informationen über Wünsche						X					X						
K18: Organisationsstruktur																	
Entscheidungssträger notwendig	X									X	X	X		X			X
Hierarchie nötig			X									X		X	X		X
guter Informationsfluss						X	X							X			
transparente Kommunikationsstruktur											X					X	
QE kann in jeder Org funktionieren												X					
Leitung übernimmt Verantwortung			X											X			
MA tragen Verantwortung				X							X						
Verantwortlichen für QE			X		X	X		X		X	X					X	X
Raum für Austausch					X				X		X						
flache Hierarchie										X	X					X	
Fehlerkultur													X	X			
klare Zuständigkeiten/Verantwortungsbereiche																	

Anhang

Themenmatrix HPT 1- 4

Flexibilität der Struktur																			
K19: sinnvolles QE-Konzept																			
Individualität	X																		
Prozessorientierung	X																		
Anpassungsfähigkeit	X	X					X												
Beteiligung, Mitwirkung MA entscheidend	X			X			X		X	X	X	X							
kein top-down Prozess	X			X			X	X	X	X	X	X							
realistisches Konzept		X	X				X	X											X
Evaluation				X															
Umweltorientierung				X															
Kunden-/Bedarfsorientierung				X															
ständige Weiterentwicklung				X	X	X	X	X		X	X	X		X			X		X
beachtet Ressourcen der MA				X			X												
Verbindlichkeit				X									X						X
Kontrolle von QE-Konzept				X									X						
einfache Instrumente				X															
selbstverständliche Präsenz von QE						X									X				
Modell nicht entscheidend													X						
transparentes Konzept													X						
QE kein Kontrollinstrument										X									
sachliche Diskussion/Reflexion wird möglich											X								
Eltern/ Kinder müssen davon profitieren						X										X			
MA müssen davon profitieren																			
Kernarbeit bleibt im Mittelpunkt	X															X		X	
QE respektiert ihre Grenzen																	X	X	
QE in allen Bereichen														X			X		X
Instrument zur Zielüberprüfung				X										X					
keine Zertifizierung notwendig															X				
QE durch Kommunikation																			
K 20: Voraussetzungen																			
zeitliche Ressourcen		X					X	X	X	X				X			X		
finanzielle Ressourcen								X			X		X	X					
externe Unterstützung					X									X			X	X	
Unterstützung/Interesse vom Träger																			
Unterstützung/Interesse vom Jugendamt																			
Beteiligung der MA durch den Träger																			
Offenheit der Leitung für MA				X															
Würdigung des Zertifikats														X					
gute Qualifikation der MA				X	X														
Fortbildung für MA	X			X				X											
Motivation der MA	X	X		X	X	X	X	X			X	X							X
kritische MA											X	X							
guter Teamgeist				X												X			
Offenheit der MA											X	X	X						X
Bereitschaft für Veränderung					X						X		X					X	X
Geduld, Gelassenheit												X					X		
Mut																	X		
Kraft																	X		
nur über andere Sozialpolitik möglich																			

Anhang

Themenmatrix HPT 5-9

Themenmatrix HPT 5-9

	HPT5				HPT6					HPT7			HPT8			HPT9			
	TR	TL	MA1	MA2	TR	TL	MA1	MA2	MA3	TL	MA1	MA2	TL	MA1	MA2	TR	TL	M A1	MA2
K1: Konzept/Phase																			
Zertifizierung	X	X	X																
Unklarheiten über Konzept																	X		
QM-Handbuch	X	X		X	X	X	X	X								X	X	X	X
keine Konzeptelemente von QE															X				
externe Unterstützung	X	X								X	X	X				X	X	X	
TQM																			
einrichtungsspezifisches Konzept					X					X			X						
QE durch Kommunikation				X		X			X	X	X	X		X	X				
Elemente von QE nicht unter dem Titel										X							X		
fachliche Weiterentwicklung als QE												X	X		X				
QE tritt wieder in den Hintergrund																			
QE etabliert in Einrichtung	X		X																
schon wieder im Umbruch																			
mittendrin in QE					X		X	X		X	X			X					
Überarbeitung/Weiterentwicklung zu Beginn						X			X							X			
QE nicht bei jedem präsent im Alltag							X						X		X				
QE als Mitläufer, nicht lebendig genug	X																		
QE präsent im Alltag		X		X		X													
sehr unterschiedlich in den Einrichtungen	X																		
Stillstand																	X		
K2: Kontinuität																			
interne/externe Audits	X	X	X	X															
Konferenzen, Teams					X		X	X	X	X	X	X		X	X			X	X
in der Verantwortung der Leitung																	X		
in der Verantwortung des QM-B					X												X		X
in der Verantwortung des Trägers					X														
pers. Kontakt zu Leitung																			
keine Beantwortung möglich								X											
Qualitätszirkel																			
QM-Handbuch immer präsent		X	X			X													
QM-Handbuch bei Einarbeitung neuer MA						X													
in der Verantwortung der Prozessverantwortlichen																			
wenn Kernarbeit es zulässt						X													
durch die Weiterentwicklung d. Konzeptes							X												
keine Kontinuität																	X		
K3: Motiv																			
Transparenz																			
Präsentation nach außen																			
Bestehen im Konkurrenzkampf											X						X	X	
Rechtfertigung/Legitimation nach außen									X							X			
Kostendruck/Einsparungen	X													X	X		X	X	
Veränderung des ganzen sozialen Bereiches			X						X			X		X					
Anforderung vom Kostenträger				X						X				X					
Darstellung der Arbeit		X																	
gesetzliche Anforderung					X	X							X				X		
Verbindlichkeit/Struktur erreichen		X			X							X							
ständige Verbesserung der Praxis	X						X	X			X								
Selbstbewusstsein entwickeln																			
Bestehen des Vereins/HPT sichern	X																		X
Orientierung für neue Mitarbeiter		X			X												X		
QM ohne Ziel, Motiv																	X		
Anordnung durch GF																	X		
K4: Beteiligung der Mitarbeiter																			
beteiligt in Konferenzen/Teams		X				X			X	X		X		X					
beteiligt bei Audits																			
immer Raum für eigene Inputs		X		X	X						X		X	X					
müssen Vorgaben erfüllen/Delegation																			X
informiert über den neuesten Stand				X		X		X	X		X		X	X	X		X		X
keine Entwicklung von Neuem bei QE	X																		
bei der Weiterentwicklung der Prozesse																	X		
bei der Auswahl der Prozesse					X														
bei der Erstellung des Handbuchs	X				X	X	X	X									X		X
weil MA = QM-B der Einrichtung																			
weil MA= interne Auditoren	X		X																
durch Mitarbeiterbefragung	X	X							X										
direkt betroffen in den Prozessen									X										
Prozessverantwortung					X														
eigene Überprüfungen im Arbeitsbereich	X																		
regelmäßige Mitarbeitergespräche													X						
aktuell keine Beteiligung																	X		
keine Kenntnisse der Mitarbeiter über QE																X			

Anhang

Themenmatrix HPT 5-9

mangelnde Motivation der MA / wenig Interesse																	X	X		
K5: Beteiligung der Eltern/Kinder																				
Beteiligung durch Elternbefragung	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X							
Beteiligung durch Kinderbefragung	X	X	X	X	X				X											
keine Kenntnisse über QE	X	X	X		X			X				X			X	X		X	X	
beteiligt bei Zielsetzung und Überprüfung									X			X								
keine (weitere) Beteiligung von Kind.+Eit.	X					X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
kein Interesse an QE	X										X	X	X	X	X	X			X	
Thema nicht "angemessen" für Klientel	X										X			X				X	X	X
profitieren von QE		X	X		X						X	X		X			X			
durch Berücksichtigung (bei den Standards)	X	X			X		X	X				X		X						
direkt beteiligt an den Prozessen						X			X		X									X
Katamneseerhebung																				
K6: Auswirkungen von QE																				
MAzufriedenheit unverändert							X	X	X											X
kaum Veränderungen für MA im Alltag							X	X			X			X				X	X	X
auf MA-Zufriedenheit sehr individuell	X	X															X		X	
keine Einschätzung über MA-zufr. möglich					X					X			X			X				
MA zufrieden mit QE	X	X	X		X							X	X	X	X					
MA unzufrieden mit QE											X							X	X	X
keine Einschätzung über K/E-zufr. möglich																		X		X
K/E- zufriedenheit unverändert							X	X												
K-zufriedenheit misst man im Alltag													X							
K/E-zufriedenheit sehr hoch				X		X			X							X				
wirkt sich negativ auf K/E-Zufriedenheit aus																			X	
wirkt sich positiv auf K/E-Zufriedenheit aus	X	X		X	X							X	X		X					
auf K/E-zufriedenheit individuell										X						X				
nicht alles umsetzbar im Alltag				X																X
mehr Dokumentation	X																	X	X	X
mehr Arbeitsbelastung	X																X		X	X
Konflikte wegen QE											X									
Einschränkung Kreativität / Spontaneität				X																X
(überhöhter) Leistungsanspruch																				
mehr Kontrolle durch TL													X							
mehr Hierarchie																				
QE zeitintensiver als Kernarbeit																		X		X
QE wichtiger als päd. Entwicklung des Teams																				
wenig Nutzen für MA																				X
QE keine neue, unbekannte Methode												X	X	X						X
Klarheit/Transparenz		X	X		X				X				X				X	X		X
bewussteres Handeln		X							X		X			X	X					
eigene Arbeit belegen können				X																
kennt es nicht anders				X																
Hilfe für Berufsanfänger		X	X		X												X			
ständige Weiterentwicklung der Praxis	X								X					X		X				
Ziele bewusster, präsenter	X	X									X	X		X	X					
Ziele überprüfbarer		X	X									X								
Ziele differenzierter													X							
Verbindlichkeit / Struktur				X	X				X	X		X					X			
weniger (eigene) Überforderung											X					X				
Zeitgewinn			X																	
Hilfe zur Reflexion				X								X		X						X
Selbstwertgefühl gesteigert																				
Entpersonalisierung von Konflikten																				
mehr Erfolgsorientierung				X																
Zusammenwachsen der Arbeitsbereiche																				
gezieltere Steuerung / Leitung	X																			
mehr Umweltorientierung																				
mehr Außenwirkung	X																			
K7: Erwartungen an QE																				
Aufgeschlossenheit		X			X			X	X						X	X	X			
Arbeitserleichterung																				
Legitimation der Arbeit																				
Klarheit / Struktur		X											X				X			
Arbeit realistisch abbilden durch QE																				
QE als Herausforderung																				
QE als selbstverst. Bestandteil d. Arbeit																				
Notwendigkeit gesehen	X			X								X								
Erwartungen erfüllt																				
Erwartungen nicht erfüllt	X																			
Begeisterung						X				X										
Dokumentenlenkung																				
Weiterentwicklung der Arbeit																	X			
Standards für die Arbeit																				
bessere Kontrollmöglichkeit														X						
Zweifel an Umsetzbarkeit					X							X	X							
Befürchtungen / Abwehr	X					X				X		X		X	X				X	
keine Qualität nur wegen QE														X						
QE als Farce														X	X	X			X	X

Themenmatrix HPT 5-9

[illegible]

Anhang

Themenmatrix HPT 5-9

kein vordergründiges Thema beim Träger		X											X					
Standards höher als im Handbuch vom Träger						X			X									
Träger keine Kenntnisse über QE													X					
Vertrauen in TL / GF													X					
gibt Träger Sicherheit	X		X															
QE (mit) initiiert vom Träger	X					X		X	X							X		
Träger eingebunden in QE	X					X		X										
Trägerprozesse (noch) kein Teil von QE																		
Träger selbst in der Weiterentwicklung																		
Träger informiert über Veränderungen durch QE																X	X	
enge personelle Verflechtung zw. TR und HPT										X		X						
erwartet wirtschaftliche Effizienz	X				X													
erwartet Umsetzung				X	X	X			X	X							X	
erwartet Weiterentwicklung									X			X						
erwartet Transparenz	X	X	X	X			X											
erwartet gute Präsentation	X	X							X									
erwartet Arbeitserleichterung							X											
erwartet Bestehen der Einrichtung sichern		X	X									X						
erwartet Zufriedenheit der Klienten									X									
erwartet qualitativ gute Arbeit	X											X		X				
erwartet einrichtungsspezifisches Konzept																X		
erwartet Abschließen der Handbucharstellung																		
gleiche Erwartungen wie MA												X						
Erwartungen schwer einzuschätzen																	X	
keine Erwartungen										X			X	X				X
QM-B als Ansprechpartner	X	X	X		X	X			X									
Betriebsversammlungen																		
GF als Ansprechpartner																		
Leitungskonferenzen, Teams	X	X	X		X	X	X	X	X				X			X		
Leitung als Ansprechpartner			X	X			X		X					X				
K11: öffentliche Seite																		
gute Zusammenarbeit										X								
Zusammenarbeit stark personenabhängig				X						X							X	
keine Zusammenarbeit	X				X	X	X					X					X	X
fallbezogene Zusammenarbeit			X		X			X	X									
fallbez. Zsarbeit: ASD gibt Rückmeldung			X					X									X	
Zsarbeit nicht im eigenen Aufgabenbereich		X	X	X			X	X	X							X		
keine Informationen über Zusammenarbeit		X	X	X			X	X					X	X		X		X
untransparente, unsichere Zusammenarbeit												X						
JA informiert über QE	X				X											X		X
JA zeigt Interesse, Anerkennung				X														X
JA zeigt kein Interesse, Anerkennung	X				X											X	X	X
JA gibt keine Unterstützung																	X	
keine Einwirkung durch JA																X		
Interesse vom LJA																		
Interesse an QE nur wegen §78aff.	X																	
Gremienarbeit		X								X	X	X	X			X		
öffentliche Seite profitiert von QE		X	X															
Priorität des JA bei andern Projekten	X	X									X							
JA mit eigener Struktur beschäftigt										X	X					X		
JA selbst unter Druck			X			X												X
JA selbst an Prozessen der HPT beteiligt																		
erwartet Legitimation der Hilfe		X								X								
erwartet Einsparungen				X	X	X	X				X	X	X	X	X	X		X
erwartet Kontrollierbarkeit der Einrichtungen													X		X			
erwartet Vergleichbarkeit															X			X
erwartet Transparenz		X							X	X								
erwartet Weiterentwicklung					X													
erwartet realistische QE																		
erwartet Erfolgsorientierung																		
Erwartungen wechseln laufend										X	X	X	X					
sieht die Notwendigkeit von QE																		
erwartet bessere Förderung der Kinder										X								
zu wenig Informationen über Entgeltverhandl.	X	X			X	X	X				X	X	X	X	X		X	
QE entscheidend in der Entgeltverhandlung		X				X			X	X	X			X				
QE gibt Hilfestellung bei Verhandlung																		
QE schafft Vorteil in der Verhandlung																		X
QE gibt Selbstsicherheit in Verhandlung																		
QE keine große Rolle bei Verhandlung	X			X				X									X	X
QE schafft keinen finanziellen Vorteil b. Verhandl.		X																
hängt vom Verhandlungsgeschick ab																		
Bedeutung bei jeder Kommission unterschiedlich																X		
K 12: Aufgabenverteilung																		
Einrichtung: Verantwortung liegt in der Einrichtung	X									X		X						
gruppenübergreifende Pers. verantw.																		
QM-B verantwortlich für QE-Prozess		X	X						X								X	X
Leitung verantwortlich für QE-Prozess				X	X			X	X	X	X						X	X

Anhang

Themenmatrix HPT 5-9

Leitung hat Kontrollfunktion für QE		X			X	X		X	X										
Leitung hat initiiert																	X	X	
MA verantwortlich für QE-Prozess		X		X				X	X										
MA tragen aktuell keine Verantwortung																	X		
Träger: Repräsentation der QE nach außen						X													
Kontrolle über TL	X																		
Ressourcen bereitstellen	X																		
verantwortlich für QE		X		X	X		X	X								X			X
MA motivieren					X											X			
Verwaltung verantwortlich für QE - Prozess	X			X															
Träger nimmt nur zur Kenntnis																	X		
öff. Seite: verantw. für Effektivität/Effizienz d. Hilfe									X	X		X							
trägt keine Verantwortung für QE					X												X		
trägt Verantwortung für QE	X					X			X		X		X			X			
übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert		X		X		X			X	X								X	
Unklarheit über Aufgaben für QE																			X
Eltern/Kinder: verantw. für Mitarbeit									X										
keine Verantwortung für QE																	X		
Dachverband: wenig Einfluss auf QE in Einricht. erwartet gute Präsentation																			
Einwirkungsmöglichkeit TR und JA begrenzt																			
keiner will Verantwortung übernehmen																		X	
keine Informationen über Aufgabenverteilung							X							X	X				
K13: eigene Ausbildung																			
zu wenig Angebote																		X	
zu theoretische Angebote									X										
Grundlagenvermittlung		X						X	X										
zu geringe Vorbereitung																			
keine Vorbereitung	X				X	X	X		X		X	X					X		
gute Vorbereitung								X					X	X					
kein Interesse an QE								X			X								
in der Zusatzausbildung vorbereitet																			
zahlreiche Angebote											X			X	X				
berufsethische Vorbereitung											X								
im Praxisjahr				X					X										
K14: theoretische Publikationen																			
keine Bücher gelesen		X	X	X			X	X	X	X	X		X			X	X		
interne Fortbildungen zu QE	X	X	X				X												
Nachschlagewerke																			
keine externe Fortbildung zu QE		X	X	X			X	X			X	X	X		X	X	X		X
externe Fortbildung zu QE					X														
Fachmessen	X																		
Bücher verwirrend/wenig hilfreich	X												X						
zählt nicht zum Aufgabenbereich																			
"Welle" der Publikationen kritisch											X					X			X
Interesse am Lesen eines Buches																	X		
K15: Veränderungen für die Einrichtungen																			
Einsparungen und deren Auswirkungen				X							X	X	X		X				
Existenzängste											X								
HPT-Konzept verändert sich (Flexib., Sozialr.)							X	X			X		X	X					
Zugeständnisse notwendig																			
QE muss hinter dem Kostendruck zurückstehen							X					X		X	X	X			
K16: Veränderungsbedarf																			
öff. Seite : mehr Transparenz	X			X	X						X				X		X	X	
keiner bei der Zusammenarbeit						X												X	
keine Möglichkeiten der Veränderung							X												
kein reines Kostendenken							X	X				X		X	X				
mehr Wertschätzung										X					X	X			
soll Standards vorgeben																			
klare Ansprechpartner											X	X			X	X			
mehr in die Verantwortung (auch pädagogische)																			
mehr Zusammenarbeit/Kontakte	X	X				X								X			X		
mehr Einbeziehung der Einrichtungen													X	X	X				
offenere Haltung ggü. den Einrichtungen																			
mehr Interesse zeigen							X												
Finanzierung von QE ermöglichen																			
fallbezogene Zsarbeit.: schnellere Kontakte								X	X	X									
keiner in fallbezogener Zusammenarbeit							X		X		X		X						
mehr Klarheit in pädagogischer Haltung																			
mehr Bedarfsorientierung					X							X		X		X			
gemeinsame Linie der öff. Seite														X					
mehr Verbindlichkeit																	X		
Entgelt: mehr Anerkennung des Zertifikats																			
Übernahme der DIN-Gliederung für QE																			

Anhang

Themenmatrix HPT 5-9

Träger: mehr in die Verantwortung																			
Zsarbeit persönlich und vor Ort						X													
mehr Wertschätzung																			
keine Veränderung bei der Zusammenarbeit nötig						X					X						X	X	
Trägerprozesse mit zur QE								X											
mehr Transparenz			X	X					X										
mehr Kontakte/Zeit in der Zusammenarbeit					X														
mehr Interesse/Auseinandersetzung mit HPT					X	X													
keine Beantwortung möglich														X					
mehr Einbeziehung der Mitarbeiter				X															
Ausb: keine Veränderung möglich i. d. Ausb.																			
keiner in der Ausbildung			X										X	X				X	
kein Schwerpunkt i. d. Ausb.																			
Grundlagenvermittlung	X				X														
QE muss mehr Inhalt und Thema sein	X	X			X	X		X		X							X		
keine Beurteilung über Ausbildung möglich												X							
berufspolitische Ausbildung nötig												X							
Reflexion, Dokum.,QE als Selbstverständlichkeit																			X
QE mehr praxisorientiert vermitteln																	X		
BWL (Teile) als Inhalt																			
bessere fachliche Ausbildung						X				X							X		
Statistik in der Ausbildung nötig für QE																			
FH macht selbst QE																	X		
Aufgab.: keine Veränderung bei Aufgabenverteilung			X			X	X		X									X	
mehr Teilung der Verantw. in den Einrichtungen	X				X														
Dachverbände mehr in die politische Verantw.																			
Kommunalpolitik mehr in die Verantwortung													X						
JA soll Einrichtungen Verantwortung lassen						X								X					
Schule mehr in die Verantwortung für Qualität																			
Klärung der Zuständigkeiten auf öff. Seite	X										X	X							
n. einschätzbarer Veränderungsbedarf b. Aufgaben															X				
MA tragen Hauptverantwortung für QE																	X		X
Elt./Kind: mehr informieren																			
nicht mehr involvieren							X											X	
Eltern mehr in die Verantwortung																	X		
mehr kritisches Interesse										X									
Kinder nicht mehr beteiligen																			
HPT: mehr Kooperation zw. den HPTs																			
mehr Vergleichbarkeit zw. den HPTs																			
K17: Wünsche Umweltakteure nach Veränd.																			
öff. Seite: kaum einschätzbare Wünsche	X					X		X	X								X		
Einr. sich nicht so wichtig nehmen							X			X									
transparente Zusammenarbeit									X										
Flexibilität der Einrichtungen		X				X													
kurze Betreuungsdauer										X									X
kostengünstige Hilfen											X	X	X	X	X				X
wünscht Aufnahme der schwierigsten Fälle																			
Beteiligung MA	X																		
Leistungsorientierung											X	X	X						
Bezirk will eigenes Bestehen sichern														X					
Reduktion des differenzierten Hilfsangebotes														X					
Veränderung des Subsidiaritätsprinzips														X					
Träger: transparente Zusammenarbeit																			
mehr Engagement/Zugeständnisse											X								
kaum einschätzbare Wünsche					X		X								X	X			X
personelle Verflechtungen (keine Trennung)																			
mehr Marktorientierung																			
ähnlich wie eigene Wünsche														X					
hat keine Wünsche																	X		X
mehr Einbeziehung/Verantwortung MA		X																	
weniger Beschwerden der MA										X									
HPTs: zu wenig Informationen	X	X														X			X
haben schlechtere Bedingungen		X								X							X		X
ähnliche Wünsche wie andere HPT																			
weniger Druck																			
päd. Qu spiegelt sich im Entgelt wieder										X									
haben kein QM, halten am Alten fest																			
verändern, flexibilisieren Konzept von HPT																			
oft gutes QM	X																		
keine gemeinsame Linie, Kooperation	X										X			X					

Anhang

Themenmatrix HPT 5-9

[illegible]

Einrichtungsübergreifender Kategorienvergleich

Die folgenden ersten Zusammenfassungen des Datenmaterials basieren auf einem einrichtungsübergreifenden Kategorienvergleich anhand der Themenmatrizen. Die Interpretation sowie die Ergebnisse dieses Vergleiches der Aussagen in den Einrichtungen werden in stichpunktartigen Notizen aufgeführt:

1. Zum Konzept der Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen, zur Phase der Qualitätsentwicklung:

- Eine Zertifizierung gibt es in HPT1, HPT3, HPT4, HPT5.
- Unklarheiten über das Konzept für QE werden nur zweimal genannt, Befragte scheinen sich über das, was QE für sie bedeutet, relativ sicher zu sein.
- In allen Einrichtungen bis auf HPT7 und HPT8 gibt es ein Handbuch, davon in HPT9 und HPT4 nicht trägerübergreifend.
- Konzeptelemente, die nicht speziell zur QE gerechnet werden (wie Teambesprechungen), werden nur zweimal erwähnt, von HPT1.MA1 (die auch Unsicherheiten im Konzept äußert) und einmal in HPT8 (hier gibt es kein systematisches Konzept von QE).
- Externe Unterstützung wird zum einen als wichtig wahrgenommen in den Einrichtungen, zum anderen jedoch auch in etwa gleichem Ausmaß nicht erwähnt.
- Der Begriff TQM wird in der Praxis nicht verwendet.
- Einrichtungen, die nicht systematisch QE betreiben, beschreiben ihr Konzept zusammenfassend als „einrichtungsspezifisch“.
- In den Einrichtungen mit gezielter Arbeit am Handbuch sind andere Konzeptelemente für die Befragten im Vordergrund und werden so auch genannt.
- In Einrichtungen ohne systematisches Konzept ist Kommunikation das entscheidende Element von QE.
- In HPT7 und HPT9 müssen enorme Widerstände überwunden werden, Weiterentwicklung der Arbeit unter Titel „QE“ daher QE kaum vorstellbar für beide Leitungen.
- Fachliche Weiterentwicklung wird dann als Teil der QE verstanden, wenn keine anderen systematischen Konzeptelemente durchgeführt werden.
- Die Befürchtung, dass QM wieder in den Hintergrund rückt (HPT1) besteht deswegen, weil QM schon so lange etabliert sei.
- Etablierte QE gibt es dreimal in Einrichtungen, die auch zertifiziert sind und in HPT2, in der zielstrebig am Handbuch gearbeitet wird.
- In HPT1 wird nach einer neuen Möglichkeit der Zertifizierung gesucht, daher ist QE wieder im Umbruch.
- Die Phase „mittendrin“ wird in den Einrichtungen öfters wahrgenommen.
- Nur selten herrscht über die Phase Einigkeit, sie wird sehr verschieden beschrieben.
- In HPT2 steht die Überarbeitung des Handbuchs gerade im Mittelpunkt des Tuns, daher besteht die Präsenz dieser Phase in dieser Einrichtung.
- Die befragten Einrichtungen scheinen nicht mehr am Anfang von QE zu stehen.
- Die Phase von QE wird für die Einrichtungen eines Trägers auch unterschiedlich beschrieben.
- In HPT9 läuft QE aktuell nicht.

Anhang

Einrichtungsübergreifender Kategorienvergleich

2. Zur Kontinuität der Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen:

- Bei zertifizierten Einrichtungen spielen die Audits eine entscheidende Rolle für die Kontinuität der QE.
- Konferenzen und Teams, in Formen des regelmäßigen wöchentlichen Austausches oder auch des Konferenztages, Qualitätstages etc., sind die entscheidenden Motoren für QE.
- Die TL hat nicht die entscheidende Funktion für die Kontinuität der QE.
- Der QM-B nimmt für die Kontinuität eine entscheidende Rolle ein.
- Wenn die Leitung als Funktionsträger für QE gesehen wird, dann auch die/der QM-B.
- Für die Kontinuität ist der Träger nicht von Bedeutung.
- Auch die Leitung ist für die Kontinuität nicht entscheidend; es braucht Foren und einen festen Rahmen (in Form von Teams).
- Das Handbuch nimmt eine untergeordnete Rolle bei der Gewährleistung der Kontinuität ein.
- In HPT6 besteht Kontinuität dann, wenn es Kernarbeit zulässt (laut TL), die Kernarbeit ist dadurch klar in den Vordergrund gestellt.
- Qualität wird in den Augen der Befragten auch durch die kontinuierliche Weiterentwicklung des pädagogisch-therapeutischen Konzeptes ebenso weiter verbessert.
- In HPT9 läuft QM aktuell nicht, daher auch keine Kontinuität (laut TL).

3. Zu den Motiven der Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen:

- Wenn Transparenz durch QE erreicht werden soll, dann auch die Präsentation nach außen.
- Das Motiv des Bestehen sichern im Konkurrenzkampf wird unabhängig vom Modell der QE erwähnt.
- Ebenso ist das Motiv der Legitimation nach außen verteilt über alle Einrichtungen.
- Der Kostendruck/Einsparungen als Motiv konzentriert sich in HPT8 und HPT9, da hier QE sehr kritisch und nur im Zusammenhang mit dem Kostendruck wahrgenommen wird (vgl. Fallanalyse); sonst findet es sich auch verteilt über die Einrichtungen.
- Ein inneres Motiv der eigenen Darstellung der Arbeit hat kaum Bedeutung.
- Die gesetzliche Anforderung zur QE ist nicht präsent in den Einrichtungen, vor allem nicht bei den MitarbeiterInnen.
- Darüber hinaus hat ein inneres Motiv der Verbindlichkeit oder des Selbstbewusstseins ebenso kaum Bedeutung.

4. Zu der Beteiligung der MitarbeiterInnen an Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen:

- In HPT 3 werden generell nicht die Foren von MA-Beteiligung beschrieben, in HPT9 gibt es keine Beteiligung aktuell.
- Teams und Konferenzen sind das meist beschriebene Forum der MA-Beteiligung.
- Audits sind kein wichtiges Forum der MA-Beteiligung.
- Raum für eigene Inputs besteht unabhängig von QE-Modell.
- Zwei zertifizierte Einrichtungen und HPT9 geben an, dass MitarbeiterInnen Vorgaben erfüllen /Delegation müssen.
- Vorrangig sind die Mitarbeiter über QE informiert, allgemein auch über den aktuellen Stand und Veränderungen.
- In zwei Einrichtungen wird genannt, dass keine Beteiligung bei der Entwicklung von Neuem statt findet. Beide Einrichtungen sind schon länger zertifiziert, QM ist

Anhang

Einrichtungsübergreifender Kategorienvergleich

etabliert. Dann fehlen die Entwicklungen von Neuem und die Gefahr des Stillstandes besteht

- Die Beteiligung der MA bei der Weiterentwicklung wird in HPT 2, die gerade intensiv in der Weiterentwicklung der Prozesse steckt und HPT3 kurz vorm ersten Audit genannt. In HPT9 findet diese Beteiligung nur einschränkend statt, nämlich dann, wenn es notwendig wäre.
- Die Mitarbeiter sind bei der Auswahl der Prozesse, die überarbeitet und analysiert werden nicht beteiligt.
- Nicht in allen Einrichtungen, sind MitarbeiterInnen selbstverständlich an der Erstellung des Handbuches beteiligt gewesen.
- Auch die Funktion des QM-B ist keine verbreitete Form der MA-Beteiligung.
- Nur in HPT5 sind gezielt die MitarbeiterInnen als interne Auditoren ausgebildet worden.
- Mitarbeiterbefragungen scheinen nur selten statt zu finden und dabei auch nicht allen bewusst zu sein.
- In der Prozessverantwortung werden die Mitarbeiter kaum wahrgenommen.
- Die eigene Überprüfung wird von den Mitarbeitern überhaupt nicht als Teil von QE wahrgenommen, nur zwei TL bzw. TR nennen dies.
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche werden nicht als Teil von QE wahrgenommen
- Keine MA-Beteiligung findet in HPT9 statt.

5. Zu der Beteiligung der Eltern und Kinder bei der Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen:

- Elternbefragungen sind in den Einrichtungen das Instrument, um die Eltern an QE zu beteiligen.
- Kinderbefragungen werden nicht durchgeführt bzw. sind noch in der Entwicklung.
- Eltern und Kinder haben keine Kenntnisse, sind nicht informiert über die QE in der Einrichtung.
- Eltern und Kinder sind kaum an der Zielsetzung und Überprüfung der Arbeit beteiligt.
- Eltern und Kinder sind in den QE-Systemen der Einrichtungen unterrepräsentiert, nehmen keine aktive Rolle ein.
- Den Eltern und Kindern wird hier kein Interesse an QE unterstellt.
- QE ist für die Eltern und Kinder kein angemessenes Thema aufgrund ihrer Problematik.
- Eltern und Kinder sind in der passiven Rolle des Profitierens.
- Eltern und Kinder werden in ihren Bedürfnissen berücksichtigt.
- Ihre Rolle als Koproduzenten wird nur selten gesehen.
- Es finden keine (bis auf eine Einrichtung und auch hier sind sich nicht alle Befragten darüber bewusst) Katamneseverfahren statt.

6. Zu den Auswirkung der Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen:

- QE wirkt sich nicht zwangsläufig auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus.
- QE verändert nicht zwangsläufig die Arbeit der Mitarbeiter.
- Die Zufriedenheit mit QE hängt viel mit den individuellen Voraussetzungen zusammen und der Implementierung von QE.
- Die Zufriedenheit der Mitarbeiter wird individuell und nicht einheitlich wahrgenommen von den Befragten. Es findet keine Kommunikation über QE statt.
- Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit QE wird in manchen Einrichtungen überhaupt nicht festgestellt (HPT1, 3, 9); wenn dies von TR oder TI festgestellt wird, dann meist nicht übereinstimmend mit den Angaben der MitarbeiterInnen.

Anhang

Einrichtungübergreifender Kategorienvergleich

- Kundenzufriedenheit wird unabhängig von QE als hoch eingeschätzt.
- Negative Auswirkungen für die Kindern oder Eltern werden kaum wahrgenommen durch die Befragten.
- Unabhängig vom Modell der Qualitätsentwicklung werden positive Auswirkungen für die Eltern und Kinder beschrieben.
- Die vermehrte Dokumentation ist die mit am meisten genannte negative Auswirkung von QE, vorrangig in zertifizierten Einrichtungen.
- Eine höhere Arbeitsbelastung wird ebenso sehr häufig beschrieben.
- Konflikte wegen QE fanden in HPT3 bei der Festlegung von Verantwortungsbereichen statt, in HPT7 wird ein offener Widerstand von einigen Mitarbeitern erwähnt.
- Die negativen Auswirkungen (bis auf zwei) werden sehr individuell wahrgenommen.
- Die klar am meisten genannte positive Auswirkung von QE ist die gewonnene Klarheit und Transparenz.
- Auswirkungen auf Ziele der Einrichtungen werden insgesamt häufig genannt, jedoch individuell und nicht einrichtungsbezogen typisch.
- Insgesamt gesehen lassen sich die Auswirkungen der QE als sehr individuell und kaum einrichtungs- oder funktionsgruppenbezogen typisch beschreiben.

7. Zu den eigenen persönlichen Erwartungen an Qualitätsentwicklung:

- Aufgeschlossenheit, Begeisterung gegenüber QE äußern unerwartet wenig Befragte.
- Als Erwartung wird häufig Klarheit und Struktur durch QE genannt.
- Die positiven Erwartungen an QE sind sehr individuell, kaum typisierbar und unabhängig von Funktionsgruppen. Auch Ablehnung und Befürchtungen werden erwähnt, wobei negative Erwartungen seltener genannt werden als positive Einstellungen.
- Keine Erwartungen und Kenntnisse zu haben, die Auswirkungen von QE nur abzuwarten gaben nur MitarbeiterInnen und keine Leitung an.

8. Zu den Einschätzungen der Erwartungen der anderen:

- Insgesamt werden die TLs sehr unterschiedlich und sehr individuell durch Vertreter des Trägers und MitarbeiterInnen eingeschätzt. Dabei finden sich keine einrichtungsbezogenen Auffälligkeiten.
- Die Erwartungen Mitarbeiter werden ebenso sehr unterschiedlich eingeschätzt und auch hier lassen sich Muster nicht erkennen.
- Eltern und Kinder scheinen keine Erwartungen zu haben, nur an Betreuungsqualität oder Zielerreichung sind diese interessiert.

9. Zu den Informationsquellen für Qualitätsentwicklung:

- Klarer Schwerpunkt bei der Informationsgewinnung sind die Teams und Konferenzen und dies in allen Einrichtungen. Ebenso wichtig ist das Handbuch – wenn vorhanden – und der persönliche Kontakt zu Leitung und QM-B. Vielfältige Antworten lassen auch einrichtungsintern eine große Streubreite entstehen.

10. Zu der Zusammenarbeit mit dem Träger:

- Über die Zusammenarbeit mit dem Träger fehlen die Informationen, es gibt nur wenig Antworten. Die Zusammenarbeit liegt nach Ansicht der meisten nicht in ihrem Aufgabenbereich.
- Die Rolle des Trägers wird sehr individuell wahrgenommen, es sind keine eindeutigen Schwerpunkte anhand der Aussagen erkennbar. Auch einrichtungsintern variieren die Einschätzungen deutlich

Anhang

Einrichtungsübergreifender Kategorienvergleich

- Die Umsetzung der Qualitätsentwicklung wird am meisten als Erwartung des Trägers an die Einrichtung genannt, gefolgt von Weiterentwicklung und Transparenz sowie Bestehen der Einrichtung sichern.
- Keine eindeutigen und vor allem wenig Foren der Zusammenarbeit zwischen Träger und Einrichtung nannten die Befragten. Der QM-B ist dann vermittelnd, wenn er einrichtungsübergreifend tätig ist. Leitungskonferenzen werden in vier Einrichtungen erwähnt.

11. Zu der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite:

- Die Zusammenarbeit findet nicht statt und liegt nach den Befragten meist nicht im eigenen Aufgabenbereich. Daher fehlen die Informationen. Oft wird von Befragten auch die fallbezogene Zusammenarbeit mit dem ASD beschrieben.
- Die öffentliche Seite zeigt kein Interesse an der QE in den Einrichtungen.
- Nur ein Forum der Zusammenarbeit (Gremienarbeit) wird sehr selten genannt.
- Die öffentliche Seite scheint mehr mit sich beschäftigt als mit QE der Einrichtungen.
- Nur wenig Antworten über Erwartungen der öffentlichen Seite an QE finden sich. Die meisten schätzen die öffentliche Seite interessiert an Einsparungen ein und vermuten viele weitere negative Erwartungen an QE.
- Über die Entgeltverhandlung verfügen die Einrichtungen über zu wenig Informationen. QE wird als entscheidend dabei eingeschätzt.

12. Zu der wahrgenommenen Aufgabenverteilung für Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen:

- Die wichtigsten Aufgabenträger sind der QM-B, die Leitung und auch die MitarbeiterInnen.
- Zu den Aufgaben des Trägers finden sich nur wenig Antworten. Oft wird er als verantwortlich für QE wahrgenommen ohne aber konkret auf seine Aufgaben eingehen zu können.
- Die Aufgaben der öffentlichen Seite werden sehr diffus und unklar wiedergegeben. Kein Muster ist deutlich erkennbar, keine Struktur. Die wenigen Antworten schreiben in etwa gleichen Teilen der öffentlichen Seite einerseits Verantwortung zu, andererseits wird sie ihr abgesprochen.
- Die Rolle der Eltern und Kinder wird kaum wahrgenommen.
- Der Dachverband spielt keine Rolle bei QE.

13. Zur eigenen Ausbildung für Qualitätsentwicklung:

- Die meisten der Befragten wurden nicht auf QE vorbereitet. Ansonsten erhielten manche eine Grundlagenvermittlung, manche auch eine gute Vorbereitung (subjektiv eingeschätzt).

14. Zur Einschätzung der Publikation und Fortbildungen bezüglich Qualitätsentwicklung:

- Für QE werden keine Fortbildungen besucht und keine Bücher gelesen, unabhängig von Funktionsgruppen und QE-Konzepten.

15. Zur Einschätzung der Veränderungen für die Einrichtungen:

- Die zukünftigen Veränderungen für die Einrichtungen durch Kostendruck und Konzeptveränderungen ist eine Thematik, die alle Einrichtungen beschäftigt, unabhängig ob Führungsebene oder Mitarbeiter. Manche befassen sich stärker damit (1, 7 und 8 zum Beispiel sehr ausgeprägt), andere mehr zurückhaltend (4 und 5 zum Beispiel).

Anhang

Einrichtungsübergreifender Kategorienvergleich

16. Zu den Veränderungswünschen für Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen:

- Mehr Transparenz auf öffentlicher Seite ist der größte Veränderungsbedarf, wenn man nach der Anzahl der Antworten geht.
- Eine andere Zusammenarbeit mit öffentlicher Seite würde nichts verändern, denn QE hat kein Problem bei der Zusammenarbeit (HPT6 und 9). Die gute Zusammenarbeit wird in HPT1 beschrieben.
- Auf öffentlicher Seite lässt sich nichts verändern, selbst wenn man wollte.
- Die Veränderungswünsche für die öffentliche Seite sind sehr unterschiedlich und vielfältig.
- Notwendige Veränderungen bei der Entgeltkommission nimmt nur eine Befragte wahr.
- Die Veränderungswünsche an den Träger sind sehr gering. Meist wird kein Veränderungsbedarf gesehen.
- Die Ansicht überwiegt, dass QE in der Ausbildung mehr Inhalt und Thema sein muss, auch wenn sich die Antworten sehr vielfältig gestalten. Zur „BWLisierung“ findet sich keine Tendenz, eher im Gegenteil. Der Wunsch nach Grundlagenvermittlung wird geäußert.
- Meist kein Veränderungsbedarf wird bei den Aufgaben für Qualitätsentwicklung gesehen. Von Funktionsträgern wird die Aufteilung der Verantwortung in den Einrichtungen gewünscht.
- Eltern und Kinder spielen keine Rolle bei QE und das wird auch nicht unbedingt als notwendig wahrgenommen.
- Veränderungsbedarf in der Kooperation zwischen den HPTs wird nicht wahrgenommen.

17. Zu den Einschätzungen der Wünsche der anderen Akteure für Qualitätsentwicklung:

- Bei der öffentlichen Seite wird vermutet, dass diese sich negative Dinge wie kostengünstige Hilfen oder eine kurze Betreuungsdauer wünschen.
- Nur sehr wenig Wünsche des Trägers werden erkannt und angegeben und dabei ist keine Tendenz oder Struktur erkennbar.
- Es findet keine Kooperation zwischen den HPTs statt. Die nur wenigen Antworten berichten über fehlende Information und Kommunikation.
- Der Dachverband spielt, wenn man sich insgesamt anschaut, wie oft er erwähnt wird, keine Rolle für QE in den Einrichtungen.

18. Zu den Voraussetzungen in der Organisationsstruktur für Qualitätsentwicklung:

- Die Organisationsstruktur wird nur in den Teilen erwähnt, mit denen die Befragten täglich zu tun haben. Darüber hinaus besteht nur wenig Verständnis und Kenntnis darüber.
- Insgesamt werden klare Strukturen, Zuständigkeiten, Hierarchien bevorzugt; es braucht einen Verantwortlichen für QE und Raum für Austausch.

19. Zu den Kennzeichen einer sinnvollen, erfolgreichen Qualitätsentwicklung in einer Einrichtung:

- Bei den Kennzeichen einer sinnvollen Qualitätsentwicklung werden viele unterschiedliche Antworten gegeben, Muster oder Struktur sind kaum erkennbar. Vorrangig finden sich diese Aussagen: ständige Weiterentwicklung, Beteiligung MA (aber nicht so wie man es erwarten hätte können) und kein top-down Prozess sowie ein realistisches Konzept.

Anhang
Einrichtungsübergreifender Kategorienvergleich

20. Zu den Voraussetzungen für Qualitätsentwicklung:

- Der Schwerpunkt der Aussagen liegt bei folgenden Aspekten: Motivation der Mitarbeiter, Fortbildung der Mitarbeiter, Offenheit der Mitarbeiter, Bereitschaft für Veränderungen; zeitliche und finanzielle Ressourcen und externe Unterstützung.
- Bis auf drei Antworten beschreiben die Aussagen die reine Innenperspektive, also Voraussetzung innerhalb der Einrichtung.

Anhang
Themenmatrix Funktionsgruppe MitarbeiterInnen

Themenmatrix Funktionsgruppe MitarbeiterInnen

	HPT1			HPT2		HPT3		HPT4				HPT5		HPT6			HPT7		HPT8		HPT9	
	MA1	MA2	MA3	MA1	MA2	MA 1	MA 2	MA1	MA2	MA3	MA4	MA1	MA2	MA1	MA2	MA3	MA1	MA2	MA1	MA2	MA1	MA2
K1: Konzept/Phase																						
Zertifizierung	X	X	X			X		X			X	X										
Unklarheiten über Konzept	X																					
QM-Handbuch	X	X	X		X			X					X	X	X						X	X
keine Konzeptelemente von QE	X																		X			
externe Unterstützung				X		X											X	X			X	
TQM																						
einrichtungsspezifisches Konzept																						
QE durch Kommunikation												X				X	X	X	X	X		
Elemente von QE nicht unter dem Titel																						
fachliche Weiterentwicklung als QE																	X		X			
QE tritt wieder in den Hintergrund			X																			
QE etabliert in Einrichtung			X									X										
schon wieder im Umbruch	X																					
mittendrin in QE				X	X	X	X	X						X	X		X		X			
Überarbeitung/Weiterentwicklung					X											X						
zu Beginn																						
QE nicht bei jedem präsent im Alltag	X							X						X					X			
QE als Mitläufer, nicht lebendig genug																						
QE präsent im Alltag				X					X	X	X		X									
sehr unterschiedlich in den Einrichtungen																						
Stillstand																						
K2: Kontinuität																						
interne/externe Audits	X	X	X		X	X					X	X	X									
Konferenzen, Teams		X				X	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X
in der Verantwortung der Leitung			X					X														
in der Verantwortung des QM-B			X		X			X			X											X
in der Verantwortung des Trägers																						
pers. Kontakt zu Leitung		X																				
keine Beantwortung möglich				X											X							
Qualitätszirkel																						
QM-Handbuch immer präsent							X					X										
QM-Handbuch bei Einarbeitung neuer MA							X				X											
in der Verantwortung der Prozessverantwortlichen											X											
wenn Kernarbeit es zulässt																						
durch die Weiterentwicklung d. Konzeptes														X								
keine Kontinuität																						
K3: Motiv																						
Transparenz		X			X			X			X											
Präsentation nach außen	X	X	X		X	X	X				X											
Bestehen im Konkurrenzkampf				X							X						X				X	X
Rechtfertigung/Legitimation nach außen	X			X			X									X			X			
Kostendruck/Einsparungen		X		X															X	X	X	X
Veränderung des ganzen sozialen Bereiches	X							X	X			X				X		X				

Anhang
Themenmatrix Funktionsgruppe MitarbeiterInnen

Anforderung vom Kostenträger			X				X					X					X			
Darstellung der Arbeit			X				X													
gesetzliche Anforderung			X			X														
Verbindlichkeit/Struktur erreichen					X			X								X				
ständige Verbesserung der Praxis						X				X			X	X		X				
Selbstbewusstsein entwickeln																				
Bestehen des Vereins/HPT sichern				X				X	X											X
Orientierung für neue Mitarbeiter																				
QM ohne Ziel, Motiv																				
Anordnung durch GF																				
K4: Beteiligung der Mitarbeiter																				
beteiligt in Konferenzen/Teams	X	X			X						X				X		X	X		
beteiligt bei Audits	X		X								X									
immer Raum für eigene Inputs		X										X				X		X		
müssen Vorgaben erfüllen/Delegation			X																	X
informiert über den neuesten Stand	X		X							X		X		X	X	X		X	X	X
keine Entwicklung von Neuem bei QE	X		X																	
bei der Weiterentwicklung der Prozesse				X	X	X	X													
bei der Auswahl der Prozesse					X															
bei der Erstellung des Handbuchs						X	X							X	X				X	X
weil MA = QM-B der Einrichtung																				
weil MA= interne Auditoren											X									
durch Mitarbeiterbefragung						X		X								X				
direkt betroffen in den Prozessen						X										X				
Prozessverantwortung						X					X									
eigene Überprüfungen im Arbeitsbereich																				
regelmäßige Mitarbeitergespräche																				
aktuell keine Beteiligung																				
keine Kenntnisse der Mitarbeiter über QE																				
mangelnde Motivation der MA / wenig Interesse																				
K5: Beteiligung der Eltern/Kinder																				
Beteiligung durch Elternbefragung	X	X	X			X	X	X		X		X	X	X	X	X				
Beteiligung durch Kinderbefragung												X	X		X					
keine Kenntnisse über QE	X		X	X			X	X				X		X	X	X		X	X	X
beteiligt bei Zielsetzung und Überprüfung		X												X			X			
keine (weitere) Beteiligung von Kind.+Elt.			X	X	X		X	X			X					X	X	X	X	X
kein Interesse an QE	X		X			X					X									X
Thema nicht "angemessen" für Klientel	X		X	X	X		X												X	X
profitieren von QE			X						X			X				X	X	X		
durch Berücksichtigung (bei den Standards)								X	X					X	X		X	X		
direkt beteiligt an den Prozessen				X	X										X	X				X
Katamneseerhebung								X												
K6: Auswirkungen von QE																				
MAzufriedenheit unverändert				X						X			X	X						X
kaum Veränderungen für MA im Alltag		X		X						X			X						X	X
auf MA-Zufriedenheit sehr individuell			X			X													X	
keine Einschätzung über MA-zufr. möglich	X	X		X								X			X		X		X	
MA zufrieden mit QE					X				X			X				X	X	X		
MA unzufrieden mit QE								X											X	X
keine Einschätzung über K/E-zufr. möglich		X	X																	X
K/E- zufriedenheit unverändert										X			X							

Anhang
Themenmatrix Funktionsgruppe MitarbeiterInnen

K-zufriedenheit misst man im Alltag						X		X									X				
K/E-zufriedenheit sehr hoch	X	X						X					X		X				X		
wirkt sich negativ auf K/E-Zufriedenheit aus								X												X	
wirkt sich positiv auf K/E-Zufriedenheit aus								X	X	X			X				X	X	X		
auf K/E-zufriedenheit individuell															X				X		
nicht alles umsetzbar im Alltag								X					X								X
mehr Dokumentation		X	X				X	X	X		X									X	X
mehr Arbeitsbelastung		X		X			X	X	X		X									X	X
Konflikte wegen QE							X														
Einschränkung Kreativität / Spontaneität			X					X				X									X
(überhöhter) Leistungsanspruch										X											
mehr Kontrolle durch TL								X									X				
mehr Hierarchie								X													
QE zeitintensiver als Kernarbeit								X	X		X										X
QE wichtiger als päd. Entwicklung des Teams								X													
wenig Nutzen für MA																					X
QE keine neue, unbekannte Methode		X				X					X						X	X			X
Klarheit/Transparenz	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X				X					X
bewussteres Handeln		X					X								X	X		X	X		
eigene Arbeit belegen können	X	X											X								
kennt es nicht anders	X												X								
Hilfe für Berufsanfänger	X									X	X	X									
ständige Weiterentwicklung der Praxis		X			X	X		X		X					X				X		
Ziele bewusster, präsenter		X	X					X	X								X	X	X	X	
Ziele überprüfbarer			X			X						X						X			
Ziele differenzierter																					
Verbindlichkeit / Struktur			X									X			X		X				
weniger (eigene) Überforderung																X			X		
Zeitgewinn												X									
Hilfe zur Reflexion				X								X					X	X			X
Selbstwertgefühl gesteigert						X															
Entpersonalisierung von Konflikten									X												
mehr Erfolgsorientierung													X								
Zusammenwachsen der Arbeitsbereiche																					
gezieltere Steuerung / Leitung																					
mehr Umweltorientierung						X															
mehr Außenwirkung				X																	
K7: Erwartungen an QE																					
Aufgeschlossenheit				X	X								X	X	X					X	
Arbeitserleichterung																					
Legitimation der Arbeit										X											
Klarheit / Struktur								X		X											
Arbeit realistisch abbilden durch QE			X	X																	
QE als Herausforderung					X	X	X														
QE als selbstverst. Bestandteil d. Arbeit																					
Notwendigkeit gesehen	X			X			X					X					X				
Erwartungen erfüllt			X		X	X															
Erwartungen nicht erfüllt								X													
Begeisterung																X					
Dokumentenlenkung																					
Weiterentwicklung der Arbeit								X													
Standards für die Arbeit																					

Anhang

Themenmatrix Funktionsgruppe MitarbeiterInnen

bessere Kontrollmöglichkeit																				
Zweifel an Umsetzbarkeit	X																X			
Befürchtungen / Abwehr						X				X							X	X	X	X
keine Qualität nur wegen QE							X													
QE als Farce																		X	X	X
Resignation																				X
Zwang, QE zu betreiben																				X
auf Thema QE nicht einlassen																				X
QE als Täuschungsversuch über eigene Qualität																				X
keine Weiterentwicklung der päd. Arbeit durch QE																				X
QE als ungebliebter Bestandteil der Arbeit																				X
keine eigenen Erwartungen		X		X	X				X		X	X		X			X			X
kein Interesse an QE		X																	X	X
abwartende Haltung					X												X			
qualitativ gut arbeiten		X										X					X			
keine Vorstellung von QE										X			X							
K8: Erwartungen der anderen																				
TL: sehr große Erwartungen	X	X											X	X	X					
schwer einzuschätzende Erwartungen	X			X												X				
großes Interesse an QE		X	X																	
ähnlich wie eigene Erwartungen			X			X											X	X	X	
Arbeitserleichterung								X			X									
Präsentation/Darstellung					X	X		X	X											
Klarheit					X				X		X									
Weiterentwicklung der päd. Praxis						X											X			
Bestehen der Einrichtung sichern							X	X									X			X
Abschließen der Handbucharstellung					X															
Legitimation										X										
mehr Erfolgskontrolle										X										
Transparenz vom Träger																	X			
MA: schwer einzuschätzende Erwartungen	X			X																
individuelle, unterschiedliche Erwartungen							X													
Befürchtungen, Abwehr, Ängste					X	X	X													
Präsentation/Darstellung					X															
Arbeitserleichterung																				
sehen Notwendigkeit				X	X															
Verbindlichkeit																				
Begeisterung / hoch motiviert																				
ähnlich wie eigenen Erwartungen																				
Beteiligung an QE																				
Enttäuschung																				
QE wird nicht explizit wahrgenommen																				
keine eigenen Erwartungen																				
Elt./Kind: kaum Erwartungen an QE																				
keine Erwartungen an QE	X			X	X								X				X			
individuelle, unterschiedliche Erwart.																				
Erwart. an Zielerreichung			X							X										
Erwart. an Betreuungsqualität				X		X				X			X		X	X		X	X	
freuen sich über Beteiligung																				
K9: Informationsquellen																				
Konferenzen, Teambesprechungen	X				X		X	X	X		X	X				X		X	X	X

Anhang Themenmatrix Funktionsgruppe MitarbeiterInnen

QM-Handbuch	X	X	X				X	X	X			X	X								
andere Dokumente (Dienstanw., Tätigkeitsb.)	X								X							X					
Supervision	X					X															
pers. Kontakt zu MitarbeiterInnen											X		X			X		X			
pers. Kontakt zu Leitung		X			X	X		X							X	X		X	X		
pers. Kontakt zu QM-B				X	X		X				X									X	
Audits			X					X													
Mitarbeiterbefragungen						X															
Elternbefragungen						X															
externe Unterstützung						X											X				
externe Facharbeitskreise						X								X			X				
Schule						X										X					
Publikationen					X											X	X				
Reflexionsarbeit (Krisenmanagement)	X								X							X					
interne Schulungen vor Audits											X										
Rückmeldungen vom ASD									X												
Anweisungen/Informationen Träger															X						
kein Interesse an Informationen																					X
Dachverband																					
K10: Träger																					
gute Zusammenarbeit						X															
keine Zusammenarbeit		X		X																	
keine Informationen über Zusammenarbeit	X														X		X		X		X
Zsarbeit liegt nich i. eig. Aufgabenbereich		X			X	X		X	X			X	X	X		X		X			X
allg. schwierige, schlechte Zusammenarbeit															X						
zeigt Interesse an QE in der Einrichtung					X																
übt keinen negativen Druck aus					X																
Unterstützung in der Einführungsphase		X	X																		X
keine Unterstützung durch Träger																					
starke Einwirkung												X			X						
wenig Einwirkung								X								X					
Geschäftsführer "weit weg"	X																				
kein vordergründiges Thema beim Träger			X																		
Standards höher als im Handbuch vom Träger																X					
Träger keine Kenntnisse über QE											X										
Vertrauen in TL / GF								X	X												
gibt Träger Sicherheit												X									
QE (mit) initiiert vom Träger					X		X								X	X					
Träger eingebunden in QE															X						
Trägerprozesse (noch) kein Teil von QE				X																	
Träger selbst in der Weiterentwicklung						X	X														
Träger informiert über Veränderungen durch QE																					
enge personelle Verflechtung zw. TR und HPT						X	X		X								X				
erwartet wirtschaftliche Effizienz													X								
erwartet Umsetzung		X							X				X		X	X					
erwartet Weiterentwicklung														X			X				
erwartet Transparenz			X								X	X	X								
erwartet gute Präsentation	X		X													X					
erwartet Arbeitserleichterung													X								
erwartet Bestehen der Einrichtung sichern	X			X			X	X			X						X				
erwartet Zufriedenheit der Klienten															X						
erwartet qualitativ gute Arbeit																	X	X			

Anhang

Themenmatrix Funktionsgruppe MitarbeiterInnen

erwartet einrichtungsspezifisches Konzept																				
erwartet Abschließen der Handbucherstellung					X															
gleiche Erwartungen wie MA							X										X			
Erwartungen schwer einzuschätzen																				
keine Erwartungen											X							X		X
QM-B als Ansprechpartner					X							X					X			
Betriebsversammlungen	X																			
GF als Ansprechpartner						X														
Leitungskonferenzen, Teams												X		X	X	X				
Leitung als Ansprechpartner												X	X	X		X		X		
K11: öffentliche Seite																				
gute Zusammenarbeit																				
Zusammenarbeit stark personenabhängig													X							
keine Zusammenarbeit	X						X							X					X	
fallbezogene Zusammenarbeit	X	X										X			X	X				
fallbez. Zsarbeit: ASD gibt Rückmeldung						X	X	X	X			X	X		X					
Zsarbeit nicht im eigenen Aufgabenbereich				X	X	X						X	X	X	X	X	X			
keine Informationen über Zusammenarbeit	X	X	X	X	X	X						X	X	X	X	X		X	X	X
untransparente, unsichere Zusammenarbeit								X									X			
JA informiert über QE				X				X												X
JA zeigt Interesse, Anerkennung								X					X							X
JA zeigt kein Interesse, Anerkennung					X														X	X
JA gibt keine Unterstützung																			X	
keine Einwirkung durch JA								X												
Interesse vom LJA																				
Interesse an QE nur wegen §78aff.																	X	X		
Gremienarbeit																	X	X		
öffentliche Seite profitiert von QE						X			X			X								
Priorität des JA bei andern Projekten				X			X										X			
JA mit eigener Struktur beschäftigt						X	X	X			X						X			
JA selbst unter Druck				X		X	X	X	X			X								X
JA selbst an Prozessen der HPT beteiligt					X															
erwartet Legitimation der Hilfe	X			X	X															
erwartet Einsparungen		X				X	X	X			X		X	X			X	X	X	X
erwartet Kontrollierbarkeit der Einrichtungen		X							X										X	
erwartet Vergleichbarkeit																			X	X
erwartet Transparenz				X												X				
erwartet Weiterentwicklung					X															
erwartet realistische QE					X															
erwartet Erfolgsorientierung																				
Erwartungen wechseln laufend				X				X	X								X	X		
sieht die Notwendigkeit von QE						X														
erwartet bessere Förderung der Kinder																				
zu wenig Informationen über Entgeltverhandl.	X										X			X			X	X	X	X
QE entscheidend in der Entgeltverhandlung		X	X				X		X	X					X	X		X		
QE gibt Hilfestellung bei Verhandlung				X	X			X	X	X	X									
QE schafft Vorteil in der Verhandlung		X			X				X		X									X
QE gibt Selbstsicherheit in Verhandlung						X			X											
QE keine große Rolle bei Verhandlung	X											X		X					X	
QE schafft keinen finanziellen Vorteil b. Verhandl.							X													
hängt vom Verhandlungsgeschick ab				X			X													

Anhang Themenmatrix Funktionsgruppe MitarbeiterInnen

Bedeutung bei jeder Kommission unterschiedlich																						
K 12: Aufgabenverteilung																						
Einrichtung: Verantwortung liegt in der Einrichtung	X			X		X	X										X					
gruppenübergreifende Pers. verantw.			X																			
QM-B verantwortlich für QE-Prozess			X	X	X	X		X		X	X	X				X						X
Leitung verantwortlich für QE-Prozess	X	X		X	X	X				X	X		X			X	X	X				X
Leitung hat Kontrollfunktion für QE					X											X	X					
Leitung hat initiiert						X				X	X										X	X
MA verantwortlich für QE-Prozess	X	X	X	X		X					X		X		X	X						
MA tragen aktuell keine Verantwortung																						
Träger: Repräsentation der QE nach außen		X																				
Kontrolle über TL		X																				
Ressourcen bereitstellen								X			X											
verantwortlich für QE					X			X					X	X	X							X
MA motivieren																						
Verwaltung verantwortlich für QE -Prozess			X					X					X									
Träger nimmt nur zur Kenntnis																						
öff. Seite: verantw. für Effektivität/Effizienz d. Hilfe		X															X					
trägt keine Verantwortung für QE	X																					
trägt Verantwortung für QE											X						X	X				
übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert				X			X	X	X				X			X					X	
Unklarheit über Aufgaben für QE																						X
Eltern/Kinder: verantw. für Mitarbeit		X						X								X						
keine Verantwortung für QE	X																					
Dachverband: wenig Einfluss auf QE in Einricht.																						
erwartet gute Präsentation								X														
Einwirkungsmöglichkeit TR und JA begrenzt																						
keiner will Verantwortung übernehmen																					X	
keine Informationen über Aufgabenverteilung														X				X	X			
K13: eigene Ausbildung																						
zu wenig Angebote										X												
zu theoretische Angebote					X					X							X					
Grundlagenvermittlung	X						X	X								X	X					
zu geringe Vorbereitung	X							X														
keine Vorbereitung		X	X	X		X			X		X				X			X				
gute Vorbereitung							X								X			X	X			
kein Interesse an QE		X													X		X					
in der Zusatzausbildung vorbereitet						X																
zahlreiche Angebote										X							X		X	X		
berufsethische Vorbereitung																	X					
im Praxisjahr										X			X				X					
K14: theoretische Publikationen																						
keine Bücher gelesen	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
interne Fortbildungen zu QE							X		X		X	X										
Nachschlagewerke						X		X														
keine externe Fortbildung zu QE	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X
externe Fortbildung zu QE									X													
Fachmessen																						
Bücher verwirrend/wenig hilfreich								X														
zählt nicht zum Aufgabenbereich			X				X															
"Welle" der Publikationen kritisch							X										X			X		X

Anhang
Themenmatrix Funktionsgruppe MitarbeiterInnen

Interesse am Lesen eines Buches									X										
K15: Veränderungen für die Einrichtungen																			
Einsparungen und deren Auswirkungen	X	X			X		X					X				X	X		X
Existenzängste																			
HPT-Konzept verändert sich (Flexib., Sozialr.)	X		X			X	X					X				X			
Zugeständnisse notwendig	X																		
QE muss hinter dem Kostendruck zurückstehen																X		X	X
K16: Veränderungsbedarf																			
öff. Seite : mehr Transparenz		X		X				X				X	X			X		X	
keiner bei der Zusammenarbeit			X																X
keine Möglichkeiten der Veränderung																			X
kein reines Kostendenken		X										X				X		X	
mehr Wertschätzung		X				X								X			X	X	
soll Standards vorgeben			X																
klare Ansprechpartner	X															X		X	X
mehr in die Verantwortung (auch pädagogische)	X						X							X					
mehr Zusammenarbeit/Kontakte	X	X			X														
mehr Einbeziehung der Einrichtungen							X										X	X	
offenere Haltung ggü. den Einrichtungen						X													
mehr Interesse zeigen										X			X						
Finanzierung von QE ermöglichen																			
fallbezogene Zsarbeit.: schnellere Kontakte					X							X	X	X					
keiner in fallbezogener Zusammenarbeit								X		X			X			X			
mehr Klarheit in pädagogischer Haltung								X											
mehr Bedarfsorientierung												X				X		X	
gemeinsame Linie der öff. Seite																			
mehr Verbindlichkeit																			
Entgelt: mehr Anerkennung des Zertifikats																			
Übernahme der DIN-Gliederung für QE																			
Träger: mehr in die Verantwortung	X																		
Zsarbeit persönlich und vor Ort	X												X						
mehr Wertschätzung		X																	
keine Veränderung bei der Zusammenarbeit nötig			X	X				X	X		X					X			X
Trägerprozesse mit zur QE														X					
mehr Transparenz											X	X			X				
mehr Kontakte/Zeit in der Zusammenarbeit	X																		
mehr Interesse/Auseinandersetzung mit HPT												X							
keine Beantwortung möglich																		X	
mehr Einbeziehung der Mitarbeiter												X							
Ausb: keine Veränderung möglich i. d. Ausb.	X																		
keiner in der Ausbildung										X	X						X	X	X
kein Schwerpunkt i. d. Ausb.		X																	
Grundlagenvermittlung		X	X	X															
QE muss mehr Inhalt und Thema sein						X	X			X		X	X		X				
keine Beurteilung über Ausbildung möglich																X			
berufspolitische Ausbildung nötig				X												X			
Reflexion, Dokum.,QE als Selbstverständlichkeit																			X
QE mehr praxisorientiert vermitteln					X														
BWL (Teile) als Inhalt																			
bessere fachliche Ausbildung								X										X	
Statistik in der Ausbildung nötig für QE																			

Anhang

Themenmatrix Funktionsgruppe MitarbeiterInnen

FH macht selbst QE																				
Aufgab.: keine Veränderung bei Aufgabenverteilung		X	X	X		X	X							X						X
mehr Teilung der Verantw. in den Einrichtungen					X								X							
Dachverbände mehr in die politische Verantw.						X														
Kommunalpolitik mehr in die Verantwortung																				
JA soll Einrichtungen Verantwortung lassen								X										X		
Schule mehr in die Verantwortung für Qualität									X											
Klärung der Zuständigkeiten auf öff. Seite																X				
n. einschätzbarer Veränderungsbedarf b.																				
Aufgaben																		X		
MA tragen Hauptverantwortung für QE																				X
Elt./Kind: mehr informieren					X															
nicht mehr involvieren						X							X						X	
Eltern mehr in die Verantwortung									X	X										
mehr kritisches Interesse																X				
Kinder nicht mehr beteiligen																				
HPT: mehr Kooperation zw. den HPTs			X																	
mehr Vergleichbarkeit zw. den HPTs			X																	
K17: Wünsche Umweltakteure nach Veränd.																				
öff. Seite: kaum einschätzbare Wünsche		X	X				X							X	X					
Einr. sich nicht so wichtig nehmen	X														X					
transparente Zusammenarbeit		X			X	X		X		X					X					
Flexibilität der Einrichtungen							X													
kurze Betreuungsdauer		X						X			X					X				X
kostengünstige Hilfen				X												X	X	X	X	X
wünscht Aufnahme der schwierigsten Fälle								X												
Beteiligung MA																				
Leistungsorientierung																X	X			
Bezirk will eigenes Bestehen sichern																				
Reduktion des differenzierten Hilfsangebotes																				
Veränderung des Subsidiaritätsprinzips																				
Träger: transparente Zusammenarbeit		X			X															
mehr Engagement/Zugeständnisse	X														X					
kaum einschätzbare Wünsche		X										X					X	X		X
personelle Verflechtungen (keine Trennung)							X													
mehr Marktorientierung																				
ähnlich wie eigene Wünsche																				
hat keine Wünsche																				X
mehr Einbeziehung/Verantwortung MA																				
weniger Beschwerden der MA																X				
HPTs: zu wenig Informationen		X	X	X	X	X												X		X
haben schlechtere Bedingungen		X														X			X	
ähnliche Wünsche wie andere HPT						X														
weniger Druck																				
päd. Qu spiegelt sich im Entgelt wieder																X				
haben kein QM, halten am Alten fest	X						X													
verändern, flexibilisieren Konzept von HPT							X													
oft gutes QM																				
keine gemeinsame Linie, Kooperation			X				X													
ideale Bedingungen und ideale Pädagogik																			X	
Dachverb.: Keine Informationen über Wünsche						X														

Anhang
Themenmatrix Funktionsgruppe MitarbeiterInnen

K18: Organisationsstruktur																			
Entscheidungsträger notwendig						X	X	X			X	X	X			X			
Hierarchie nötig	X						X	X			X		X						
guter Informationsfluss				X				X				X	X					X	
transparente Kommunikationsstruktur						X				X									
QE kann/n jeder Org funktionieren							X												X
Leitung übernimmt Verantwortung	X																		
MA tragen Verantwortung		X																	
Verantwortlichen für QE	X			X	X		X			X	X	X							
Raum für Austausch			X		X								X	X	X	X		X	X
flache Hierarchie						X				X					X	X		X	X
Fehlerkultur								X											
klare Zuständigkeiten/Verantwortungsbereiche																	X		
Flexibilität der Struktur															X				
K19: sinnvolles QE-Konzept																			
Individualität															X				
Prozessorientierung																			
Anpassungsfähigkeit	X											X							
Beteiligung, Mitwirkung MA entscheidend		X			X	X	X							X					X
kein top-down Prozess		X		X	X		X					X							
realistisches Konzept	X	X		X	X						X					X			
Evaluation			X									X							
Umweltorientierung			X																
Kunden-/Bedarfsorientierung			X										X						
ständige Weiterentwicklung		X	X	X		X	X	X		X	X				X				
beachtet Ressourcen der MA		X																	
Verbindlichkeit			X				X				X				X				
Kontrolle von QE-Konzept			X				X					X							
einfache Instrumente			X																X
selbstverständliche Präsenz von QE								X											X
Modell nicht entscheidend						X													
transparentes Konzept						X													
QE kein Kontrollinstrument				X															
sachliche Diskussion/Reflexion wird möglich																			
Eltern/ Kinder müssen davon profitieren								X											
MA müssen davon profitieren																			
Kernarbeit bleibt im Mittelpunkt								X		X									
QE respektiert ihre Grenzen									X	X									
QE in allen Bereichen									X		X								
Instrument zur Zielüberprüfung		X																	
keine Zertifizierung notwendig								X											
QE durch Kommunikation															X				
K 20: Voraussetzungen																			
zeitliche Ressourcen	X			X	X				X								X		
finanzielle Ressourcen				X			X										X	X	X
externe Unterstützung			X						X	X		X					X		
Unterstützung/Interesse vom Träger															X				
Unterstützung/Interesse vom Jugendamt															X				
Beteiligung der MA durch den Träger																			

Anhang
Themenmatrix Funktionsgruppe MitarbeiterInnen

Offenheit der Leitung für MA		X															X					
Würdigung des Zertifikats																						
gute Qualifikation der MA		X	X																			
Fortbildung für MA		X		X									X		X				X	X		
Motivation der MA	X		X	X	X	X	X				X								X			
kritische MA						X	X															
guter Teamgeist		X						X							X			X				
Offenheit der MA						X	X				X				X		X					
Bereitschaft für Veränderung			X				X			X	X				X	X						
Geduld, Gelassenheit						X			X													
Mut									X													
Kraft									X													
nur über andere Sozialpolitik möglich																					X	

Anhang
Themenmatrix Funktionsgruppe Leitung

Themenmatrix Funktionsgruppe Leitung

	HPT 1 TL	HPT 2 TR TL	HPT 3 TL	HPT 4 TL	HPT5 TR TL	HPT6 TR TL	HPT7 TL	HPT8 TL	HPT9 TR TL
K1: Konzept/Phase									
Zertifizierung	X		X	X	X X				
Unklarheiten über Konzept									X
QM-Handbuch	X	X X	X		X X	X X			X X
keine Konzeptelemente von QE									
externe Unterstützung		X X	X		X X		X		X X
TQM				X					
einrichtungsspezifisches Konzept						X	X	X	
QE durch Kommunikation						X	X		
Elemente von QE nicht unter dem Titel							X		X
fachliche Weiterentwicklung als QE								X	
QE tritt wieder in den Hintergrund									
QE etabliert in Einrichtung		X X		X X					
schon wieder im Umbruch	X								
mittendrin in QE			X			X	X		
Überarbeitung/Weiterentwicklung		X X							X
zu Beginn		X				X			
QE nicht bei jedem präsent im Alltag		X X	X					X	
QE als Mitläufer, nicht lebendig genug		X			X				
QE präsent im Alltag				X	X	X			
sehr unterschiedlich in den Einrichtungen		X			X				
Stillstand									X
K2: Kontinuität									
interne/externe Audits	X	X		X	X X				
Konferenzen, Teams	X	X X	X			X	X		
in der Verantwortung der Leitung	X		X						X
in der Verantwortung des QM-B	X	X X		X		X			X
in der Verantwortung des Trägers						X			
pers. Kontakt zu Leitung									
keine Beantwortung möglich									
Qualitätszirkel		X							
QM-Handbuch immer präsent			X		X	X			
QM-Handbuch bei Einarbeitung neuer MA						X			
in der Verantwortung der Prozessverantwortlichen									
wenn Kernarbeit es zulässt						X			
durch die Weiterentwicklung d. Konzeptes									
keine Kontinuität									X
K3: Motiv									
Transparenz	X								
Präsentation nach außen	X	X	X	X					
Bestehen im Konkurrenzkampf	X								
Rechtfertigung/Legitimation nach außen			X						
Kostendruck/Einsparungen			X		X				
Veränderung des ganzen sozialen Bereiches	X	X X							
Anforderung vom Kostenträger		X					X		
Darstellung der Arbeit			X		X				
gesetzliche Anforderung				X		X X		X X	
Verbindlichkeit/Struktur erreichen					X	X			
ständige Verbesserung der Praxis					X				
Selbstbewusstsein entwickeln			X						
Bestehen des Vereins/HPT sichern				X X					
Orientierung für neue Mitarbeiter					X	X			X
QM ohne Ziel, Motiv									X
Anordnung durch GF									X
K4: Beteiligung der Mitarbeiter									
beteiligt in Konferenzen/Teams	X	X			X	X	X		
beteiligt bei Audits									
immer Raum für eigene Inputs	X				X	X		X	
müssen Vorgaben erfüllen/Delegation				X					
informiert über den neuesten Stand	X					X		X	X
keine Entwicklung von Neuem bei QE					X				

Anhang

Themenmatrix Funktionsgruppe Leitung

bei der Weiterentwicklung der Prozesse		X	X										X
bei der Auswahl der Prozesse								X					
bei der Erstellung des Handbuchs				X		X		X	X			X	
weil MA = QM-B der Einrichtung		X		X									
weil MA= interne Auditoren						X							
durch Mitarbeiterbefragung				X	X	X	X						
direkt betroffen in den Prozessen													
Prozessverantwortung					X			X					
eigene Überprüfungen im Arbeitsbereich					X	X							
regelmäßige Mitarbeitergespräche											X		
aktuell keine Beteiligung													X
keine Kenntnisse der Mitarbeiter über QE												X	
mangelnde Motivation der MA / wenig Interesse												X	X
K5: Beteiligung der Eltern/Kinder													
Beteiligung durch Elternbefragung	X			X	X	X	X	X	X		X		
Beteiligung durch Kinderbefragung						X	X	X					
keine Kenntnisse über QE	X	X	X	X		X	X	X					X
beteiligt bei Zielsetzung und Überprüfung										X			
keine (weitere) Beteiligung von Kind.+Elt.		X	X			X			X	X	X	X	X
kein Interesse an QE				X		X							
Thema nicht "angemessen" für Klientel	X	X		X		X				X	X		X
profitieren von QE		X	X		X		X	X				X	
durch Berücksichtigung (bei den Standards)						X	X	X					
direkt beteiligt an den Prozessen			X						X				
Katamneseerhebung					X								
K6: Auswirkungen von QE													
MAzufriedenheit unverändert	X								X				
kaum Veränderungen für MA im Alltag									X	X	X		X
auf MA-Zufriedenheit sehr individuell		X		X		X	X					X	
keine Einschätzung über MA-zufr. möglich													
MA zufrieden mit QE			X		X	X	X	X			X		
MA unzufrieden mit QE										X			X
keine Einschätzung über K/E-zufr. möglich			X										X
K/E- zufriedenheit unverändert				X					X				
K-zufriedenheit misst man im Alltag													
K/E-zufriedenheit sehr hoch	X				X				X				
wirkt sich negativ auf K/E-Zufriedenheit aus													
wirkt sich positiv auf K/E-Zufriedenheit aus						X	X	X					
auf K/E-zufriedenheit individuell													
nicht alles umsetzbar im Alltag													
mehr Dokumentation	X					X							X
mehr Arbeitsbelastung		X		X	X	X						X	
Konflikte wegen QE										X			
Einschränkung Kreativität / Spontaneität	X												
(überhöhter) Leistungsanspruch													
mehr Kontrolle durch TL													
mehr Hierarchie													
QE zeitintensiver als Kernarbeit	X												X
QE wichtiger als päd. Entwicklung des Teams													
wenig Nutzen für MA													
QE keine neue, unbekannte Methode	X										X		
Klarheit/Transparenz	X		X	X	X		X	X			X	X	X
bewussteres Handeln				X			X						
eigene Arbeit belegen können													
kennt es nicht anders													
Hilfe für Berufsanfänger					X		X	X				X	
ständige Weiterentwicklung der Praxis						X						X	
Ziele bewusster, präsenter		X			X	X	X						
Ziele überprüfbarer		X			X		X						
Ziele differenzierter											X		
Verbindlichkeit / Struktur			X					X		X		X	
weniger (eigene) Überforderung													
Zeitgewinn			X										
Hilfe zur Reflexion													
Selbstwertgefühl gesteigert				X									
Entpersonalisierung von Konflikten					X								

Anhang

Themenmatrix Funktionsgruppe Leitung

mehr Erfolgsorientierung					X								
Zusammenwachsen der Arbeitsbereiche					X								
gezieltere Steuerung / Leitung					X	X							
mehr Umweltorientierung													
mehr Außenwirkung						X							
K7: Erwartungen an QE													
Aufgeschlossenheit	X		X				X					X	X
Arbeitserleichterung	X												
Legitimation der Arbeit	X												
Klarheit / Struktur	X		X	X			X				X	X	
Arbeit realistisch abbilden durch QE													
QE als Herausforderung													
QE als selbstverst. Bestandteil d. Arbeit		X											
Notwendigkeit gesehen						X							
Erwartungen erfüllt	X		X	X									
Erwartungen nicht erfüllt						X							
Begeisterung					X				X				
Dokumentenlenkung					X								
Weiterentwicklung der Arbeit												X	
Standards für die Arbeit					X								
bessere Kontrollmöglichkeit											X		
Zweifel an Umsetzbarkeit								X			X		
Befürchtungen / Abwehr						X			X	X			
keine Qualität nur wegen QE											X		
QE als Farce											X		
Resignation													
Zwang, QE zu betreiben													
auf Thema QE nicht einlassen													
QE als Täuschungsversuch über eigene Qualität													
keine Weiterentwicklung der päd. Arbeit durch QE													
QE als ungebliebter Bestandteil der Arbeit													
keine eigenen Erwartungen													
kein Interesse an QE													X
abwartende Haltung													
qualitativ gut arbeiten													
keine Vorstellung von QE													
K8: Erwartungen der anderen													
TL: sehr große Erwartungen													
schwer einzuschätzende Erwartungen													
großes Interesse an QE													
ähnlich wie eigene Erwartungen													
Arbeitserleichterung		X											
Präsentation/Darstellung													
Klarheit													
Weiterentwicklung der päd. Praxis													
Bestehen der Einrichtung sichern													
Abschließen der Handbucherstellung													
Legitimation													
mehr Erfolgskontrolle													
Transparenz vom Träger													
MA: schwer einzuschätzende Erwartungen	X						X				X		
individuelle, unterschiedliche Erwartungen	X			X		X	X	X				X	
Befürchtungen, Abwehr, Ängste			X	X		X	X	X		X		X	X
Präsentation/Darstellung													
Arbeitserleichterung		X	X			X	X						
sehen Notwendigkeit					X								
Verbindlichkeit					X								
Begeisterung / hoch motiviert					X			X					
ähnlich wie eigenen Erwartungen					X								
Beteiligung an QE									X				
Enttäuschung										X			
QE wird nicht explizit wahrgenommen											X		
keine eigenen Erwartungen												X	
Elt./Kind: kaum Erwartungen an QE				X									
keine Erwartungen an QE	X	X	X			X	X	X	X				
individuelle, unterschiedliche Erwart.				X									

Anhang

Themenmatrix Funktionsgruppe Leitung

Erwart. an Zielerreichung													
Erwart. an Betreuungsqualität						X	X						
freuen sich über Beteiligung					X								
K9: Informationsquellen													
Konferenzen, Teambesprechungen		X					X						
QM-Handbuch			X										
andere Dokumente (Dienstanw., Tätigkeitsb.)													
Supervision													
pers. Kontakt zu MitarbeiterInnen													
pers. Kontakt zu Leitung													
pers. Kontakt zu QM-B		X	X	X			X	X	X				X
Audits				X									
Mitarbeiterbefragungen					X								
Elternbefragungen					X								
externe Unterstützung													
externe Facharbeitskreise					X				X	X			
Schule													
Publikationen								X		X	X		
Reflexionsarbeit (Krisenmanagement)					X								
interne Schulungen vor Audits													
Rückmeldungen vom ASD													
Anweisungen/Informationen Träger													
kein Interesse an Informationen													
Dachverband									X	X			
K10: Träger													
gute Zusammenarbeit		X	X	X							X		
keine Zusammenarbeit													X
keine Informationen über Zusammenarbeit													
Zsarbeit liegt nicht i. eig. Aufgabenbereich													
allg. schwierige, schlechte Zusammenarbeit													
zeigt Interesse an QE in der Einrichtung		X											
übt keinen negativen Druck aus													
Unterstützung in der Einführungsphase	X												
keine Unterstützung durch Träger													X
starke Einwirkung						X							
wenig Einwirkung								X	X				X
Geschäftsführer "weit weg"													
kein vordergründiges Thema beim Träger							X				X		
Standards höher als im Handbuch vom Träger								X					
Träger keine Kenntnisse über QE											X		
Vertrauen in TL / GF					X						X		
gibt Träger Sicherheit					X	X							
QE (mit) initiiert vom Träger			X		X	X			X			X	
Träger eingebunden in QE					X	X			X				
Trägerprozesse (noch) kein Teil von QE		X	X										
Träger selbst in der Weiterentwicklung				X									
Träger informiert über Veränderungen durch QE												X	X
enge personelle Verflechtung zw. TR und HPT		X	X	X						X			
erwartet wirtschaftliche Effizienz						X							
erwartet Umsetzung	X	X	X					X	X				X
erwartet Weiterentwicklung	X	X	X										
erwartet Transparenz			X			X	X						
erwartet gute Präsentation						X	X						
erwartet Arbeitserleichterung			X										
erwartet Bestehen der Einrichtung sichern					X		X						
erwartet Zufriedenheit der Klienten													
erwartet qualitativ gute Arbeit						X							
erwartet einrichtungsspezifisches Konzept												X	
erwartet Abschließen der Handbucherstellung													
gleiche Erwartungen wie MA													
Erwartungen schwer einzuschätzen													X
keine Erwartungen										X	X		
QM-B als Ansprechpartner	X	X				X	X	X	X				
Betriebsversammlungen													
GF als Ansprechpartner													
Leitungskonferenzen, Teams						X	X	X	X		X	X	

Anhang

Themenmatrix Funktionsgruppe Leitung

Leitung als Ansprechpartner													
K11: öffentliche Seite													
gute Zusammenarbeit	X								X				
Zusammenarbeit stark personenabhängig			X						X			X	
keine Zusammenarbeit		X	X			X		X	X		X		X
fallbezogene Zusammenarbeit								X					
fallbez. Zsarbeit: ASD gibt Rückmeldung													X
Zsarbeit nicht im eigenen Aufgabenbereich						X						X	
keine Informationen über Zusammenarbeit						X							X
untransparente, unsichere Zusammenarbeit													
JA informiert über QE	X	X				X		X				X	
JA zeigt Interesse, Anerkennung	X				X								
JA zeigt kein Interesse, Anerkennung		X	X	X		X		X				X	
JA gibt keine Unterstützung													
keine Einwirkung durch JA	X											X	
Interesse vom LJA					X								
Interesse an QE nur wegen §78aff.						X							
Gremienarbeit							X			X	X	X	
öffentliche Seite profitiert von QE							X						
Priorität des JA bei andern Projekten	X			X		X	X						
JA mit eigener Struktur beschäftigt			X	X						X		X	
JA selbst unter Druck		X	X						X				
JA selbst an Prozessen der HPT beteiligt													
erwartet Legitimation der Hilfe							X			X			
erwartet Einsparungen								X	X		X	X	
erwartet Kontrollierbarkeit der Einrichtungen											X		
erwartet Vergleichbarkeit	X												
erwartet Transparenz	X						X			X			
erwartet Weiterentwicklung								X					
erwartet realistische QE													
erwartet Erfolgsorientierung					X								
Erwartungen wechseln laufend										X	X		
sieht die Notwendigkeit von QE													
erwartet bessere Förderung der Kinder										X			
zu wenig Informationen über Entgeltverhandl.	X			X		X	X	X	X		X		X
QE entscheidend in der Entgeltverhandlung	X						X		X	X			
QE gibt Hilfestellung bei Verhandlung					X								
QE schafft Vorteil in der Verhandlung				X									
QE gibt Selbstsicherheit in Verhandlung													
QE keine große Rolle bei Verhandlung				X		X							X
QE schafft keinen finanziellen Vorteil b. Verhandl.		X	X		X	X							
hängt vom Verhandlungsgeschick ab													
Bedeutung bei jeder Kommission unterschiedlich												X	
K 12: Aufgabenverteilung													
Einrichtung: Verantwortung liegt in der Einrichtung	X					X				X			
gruppenübergreifende Pers. verantw.													
QM-B verantwortlich für QE-Prozess	X	X	X	X			X						X
Leitung verantwortlich für QE-Prozess	X							X		X			X
Leitung hat Kontrollfunktion für QE			X				X	X	X				
Leitung hat initiiert													
MA verantwortlich für QE-Prozess	X		X				X						
MA tragen aktuell keine Verantwortung													X
Träger: Repräsentation der QE nach außen									X				
Kontrolle über TL						X							
Ressourcen bereitstellen				X	X	X							
verantwortlich für QE		X	X		X		X	X				X	
MA motivieren					X			X				X	
Verwaltung verantwortlich für QE -Prozess					X	X							
Träger nimmt nur zur Kenntnis													X
öff. Seite: verantw. für Effektivität/Effizienz d. Hilfe		X								X	X		
trägt keine Verantwortung für QE			X	X				X					X
trägt Verantwortung für QE					X	X			X	X		X	
übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert		X					X		X	X			
Unklarheit über Aufgaben für QE													
Eltern/Kinder: verantw. für Mitarbeit													
keine Verantwortung für QE													X

Anhang

Themenmatrix Funktionsgruppe Leitung

Dachverband: wenig Einfluss auf QE in Einricht.				X	X								
erwartet gute Präsentation													
Einwirkungsmöglichkeit TR und JA begrenzt	X												
keiner will Verantwortung übernehmen		X											
keine Informationen über Aufgabenverteilung													
K13: eigene Ausbildung													
zu wenig Angebote	X												X
zu theoretische Angebote	X												
Grundlagenvermittlung							X						
zu geringe Vorbereitung													
keine Vorbereitung		X	X	X	X	X		X	X	X	X		X
gute Vorbereitung													
kein Interesse an QE													
in der Zusatzausbildung vorbereitet					X								
zahlreiche Angebote													
berufsethische Vorbereitung													
im Praxisjahr													
K14: theoretische Publikationen													
keine Bücher gelesen	X		X	X			X		X	X			X
interne Fortbildungen zu QE	X					X	X		X				
Nachschlagewerke	X	X											
keine externe Fortbildung zu QE	X		X				X		X	X		X	
externe Fortbildung zu QE				X				X					
Fachmessen		X				X							
Bücher verwirrend/wenig hilfreich		X				X					X		
zählt nicht zum Aufgabenbereich													
"Welle" der Publikationen kritisch													
Interesse am Lesen eines Buches													X
K15: Veränderungen für die Einrichtungen													
Einsparungen und deren Auswirkungen	X		X		X						X		
Existenzängste	X		X							X			
HPT-Konzept verändert sich (Flexib., Sozialr.)	X			X					X	X	X		
Zugeständnisse notwendig													
QE muss hinter dem Kostendruck zurückstehen			X						X		X		
K16: Veränderungsbedarf													
öff. Seite : mehr Transparenz				X		X						X	X
keiner bei der Zusammenarbeit	X							X					
keine Möglichkeiten der Veränderung			X						X				X
kein reines Kostendenken									X		X		
mehr Wertschätzung													
soll Standards vorgeben													
klare Ansprechpartner				X						X			
mehr in die Verantwortung (auch pädagogische)													
mehr Zusammenarbeit/Kontakte						X	X		X		X	X	
mehr Einbeziehung der Einrichtungen											X		
offenere Haltung ggü. den Einrichtungen													
mehr Interesse zeigen		X											
Finanzierung von QE ermöglichen		X			X								
fallbezogene Zsarbeit.: schnellere Kontakte													
keiner in fallbezogener Zusammenarbeit									X	X			
mehr Klarheit in pädagogischer Haltung													
mehr Bedarfsorientierung											X		
gemeinsame Linie der öff. Seite											X		
mehr Verbindlichkeit												X	
Entgelt: mehr Anerkennung des Zertifikats					X								
Übernahme der DIN-Gliederung für QE					X								
Träger: mehr in die Verantwortung													
Zsarbeit persönlich und vor Ort													
mehr Wertschätzung													
keine Veränderung bei der Zusammenarbeit nötig	X			X					X				X
Trägerprozesse mit zur QE			X										
mehr Transparenz													
mehr Kontakte/Zeit in der Zusammenarbeit								X					
mehr Interesse/Auseinandersetzung mit HPT									X				
keine Beantwortung möglich													
mehr Einbeziehung der Mitarbeiter													

Anhang

Themenmatrix Funktionsgruppe Leitung

Ausb: keine Veränderung möglich i. d. Ausb.													
keiner in der Ausbildung	X												
kein Schwerpunkt i. d. Ausb.													
Grundlagenvermittlung		X				X		X					
QE muss mehr Inhalt und Thema sein				X	X	X	X	X				X	
keine Beurteilung über Ausbildung möglich				X									
berufspolitische Ausbildung nötig													
Reflexion, Dokum., QE als Selbstverständlichkeit			X										
QE mehr praxisorientiert vermitteln												X	
BWL (Teile) als Inhalt					X								
bessere fachliche Ausbildung									X	X			
Statistik in der Ausbildung nötig für QE					X								
FH macht selbst QE													X
Aufgab.: keine Veränderung bei Aufgabenverteilung	X						X	X	X				
mehr Teilung der Verantw. in den Einrichtungen	X				X	X							
Dachverbände mehr in die politische Verantw.													
Kommunalpolitik mehr in die Verantwortung				X								X	
JA soll Einrichtungen Verantwortung lassen								X					
Schule mehr in die Verantwortung für Qualität													
Klärung der Zuständigkeiten auf öff. Seite						X				X			
n. einschätzbarer Veränderungsbedarf b. Aufgaben													
MA tragen Hauptverantwortung für QE													X
Elt./Kind: mehr informieren													
nicht mehr involvieren		X											
Eltern mehr in die Verantwortung													X
mehr kritisches Interesse													
Kinder nicht mehr beteiligen													
HPT: mehr Kooperation zw. den HPTs													
mehr Vergleichbarkeit zw. den HPTs													
K17: Wünsche Umweltakteure nach Veränd.													
öff. Seite: kaum einschätzbare Wünsche	X		X	X		X		X					X
Einr. sich nicht so wichtig nehmen				X					X				
transparente Zusammenarbeit	X												
Flexibilität der Einrichtungen				X			X		X				
kurze Betreuungsdauer		X											
kostengünstige Hilfen		X										X	
wünscht Aufnahme der schwierigsten Fälle													
Beteiligung MA						X							
Leistungsorientierung										X			
Bezirk will eigenes Bestehen sichern												X	
Reduktion des differenzierten Hilfsangebotes												X	
Veränderung des Subsidiaritätsprinzips												X	
Träger: transparente Zusammenarbeit			X										
mehr Engagement/Zugeständnisse													
kaum einschätzbare Wünsche									X				
personelle Verflechtungen (keine Trennung)		X											
mehr Marktorientierung					X								
ähnlich wie eigene Wünsche					X							X	
hat keine Wünsche													X
mehr Einbeziehung/Verantwortung MA							X						
weniger Beschwerden der MA													
HPTs: zu wenig Informationen		X				X	X						
haben schlechtere Bedingungen							X						X
ähnliche Wünsche wie andere HPT													
weniger Druck				X									
päd. Qu spiegelt sich im Entgelt wieder				X									
haben kein QM, halten am Alten fest													
verändern, flexibilisieren Konzept von HPT													
oft gutes QM	X					X							
keine gemeinsame Linie, Kooperation	X					X				X	X		
ideale Bedingungen und ideale Pädagogik													
Dachverb.: Keine Informationen über Wünsche		X											
K18: Organisationsstruktur													
Entscheidungsträger notwendig	X			X		X							
Hierarchie nötig					X		X						
guter Informationsfluss			X										

Anhang

Themenmatrix Funktionsgruppe Leitung

transparente Kommunikationsstruktur						X			X				
QE kann in jeder Org. funktionieren													
Leitung übernimmt Verantwortung					X								
MA tragen Verantwortung				X									
Verantwortlichen für QE		X		X				X			X		
Raum für Austausch				X					X				
flache Hierarchie				X									
Fehlerkultur					X								
klare Zuständigkeiten/Verantwortungsbereiche						X				X		X	
Flexibilität der Struktur													
K19: sinnvolles QE-Konzept													
Individualität	X							X	X				
Prozessorientierung	X												
Anpassungsfähigkeit	X		X					X					
Beteiligung, Mitwirkung MA entscheidend	X		X	X		X	X						X
kein top-down Prozess	X		X	X					X				X
realistisches Konzept							X						X
Evaluation													
Umweltorientierung													
Kunden-/Bedarfsorientierung								X					
ständige Weiterentwicklung		X	X	X			X	X					X
beachtet Ressourcen der MA			X							X			X
Verbindlichkeit							X						
Kontrolle von QE-Konzept													
einfache Instrumente													
selbstverständliche Präsenz von QE		X											
Modell nicht entscheidend													
transparentes Konzept													
QE kein Kontrollinstrument													
sachliche Diskussion/Reflexion wird möglich				X									
Eltern/ Kinder müssen davon profitieren		X											
MA müssen davon profitieren													X
Kernarbeit bleibt im Mittelpunkt	X						X		X	X			
QE respektiert ihre Grenzen							X			X			
QE in allen Bereichen					X								
Instrument zur Zielüberprüfung					X		X						
keine Zertifizierung notwendig													
QE durch Kommunikation									X				
K 20: Voraussetzungen													
zeitliche Ressourcen			X	X	X	X	X	X				X	
finanzielle Ressourcen				X	X	X				X		X	
externe Unterstützung					X			X		X			
Unterstützung/Interesse vom Träger								X					
Unterstützung/Interesse vom Jugendamt													
Beteiligung der MA durch den Träger						X							
Offenheit der Leitung für MA									X				
Würdigung des Zertifikats					X								
gute Qualifikation der MA						X							
Fortbildung für MA	X									X			
Motivation der MA	X	X	X				X	X		X	X		X
kritische MA													
guter Teamgeist								X					
Offenheit der MA				X				X	X		X		X
Bereitschaft für Veränderung				X						X	X		X
Geduld, Gelassenheit													
Mut													
Kraft						X	X						
nur über andere Sozialpolitik möglich													

Anhang
Themenmatrix QE-Modell Handbuch

Themenmatrix QE-Modell Handbuch

	HPT2				HPT9			
	TR	TL	MA1	MA2	TR	TL	MA1	MA2
K1: Konzept/Phase								
Zertifizierung								
Unklarheiten über Konzept						X		
QM-Handbuch	X	X		X	X	X	X	X
keine Konzeptelemente von QE								
externe Unterstützung	X	X	X		X	X	X	
TQM								
einrichtungsspezifisches Konzept								
QE durch Kommunikation								
Elemente von QE nicht unter dem Titel						X		
fachliche Weiterentwicklung als QE								
QE tritt wieder in den Hintergrund								
QE etabliert in Einrichtung	X	X						
schon wieder im Umbruch								
mittendrin in QE			X	X				
Überarbeitung/Weiterentwicklung	X	X		X	X			
zu Beginn		X						
QE nicht bei jedem präsent im Alltag		X						
QE als Mitläufer, nicht lebendig genug	X							
QE präsent im Alltag			X					
sehr unterschiedlich in den Einrichtungen	X							
Stillstand						X		
K2: Kontinuität								
interne/externe Audits	X			X				
Konferenzen, Teams	X	X					X	X
in der Verantwortung der Leitung		X				X		
in der Verantwortung des QM-B	X	X		X		X		X
in der Verantwortung des Trägers								
pers. Kontakt zu Leitung								
keine Beantwortung möglich			X					
Qualitätszirkel		X						
QM-Handbuch immer präsent								
QM-Handbuch bei Einarbeitung neuer MA								
in der Verantwortung der Prozessverantwortlichen								
wenn Kernarbeit es zulässt								
durch die Weiterentwicklung d. Konzeptes								
keine Kontinuität						X		
K3: Motiv								
Transparenz				X				
Präsentation nach außen	X			X				
Bestehen im Konkurrenzkampf			X				X	X
Rechtfertigung/Legitimation nach außen			X					
Kostendruck/Einsparungen			X				X	X
Veränderung des ganzen sozialen Bereiches	X	X						
Anforderung vom Kostenträger	X							
Darstellung der Arbeit								
gesetzliche Anforderung					X			
Verbindlichkeit/Struktur erreichen				X				
ständige Verbesserung der Praxis								
Selbstbewusstsein entwickeln								
Bestehen des Vereins/HPT sichern			X					X
Orientierung für neue Mitarbeiter						X		
QM ohne Ziel, Motiv						X		
Anordnung durch GF						X		

Anhang
Themenmatrix QE-Modell Handbuch

K4: Beteiligung der Mitarbeiter								
beteiligt in Konferenzen/Teams		X		X				
beteiligt bei Audits								
immer Raum für eigene Inputs								
müssen Vorgaben erfüllen/Delegation								X
informiert über den neuesten Stand						X		X
keine Entwicklung von Neuem bei QE								
bei der Weiterentwicklung der Prozesse	X	X	X	X		X		
bei der Auswahl der Prozesse				X				
bei der Erstellung des Handbuchs					X		X	X
weil MA = QM-B der Einrichtung	X							
weil MA= interne Auditoren								
durch Mitarbeiterbefragung								
direkt betroffen in den Prozessen								
Prozessverantwortung								
eigene Überprüfungen im Arbeitsbereich								
regelmäßige Mitarbeitergespräche								
aktuell keine Beteiligung						X		
keine Kenntnisse der Mitarbeiter über QE					X			
mangelnde Motivation der MA / wenig Interesse					X	X		
K5: Beteiligung der Eltern/Kinder								
Beteiligung durch Elternbefragung								
Beteiligung durch Kinderbefragung								
keine Kenntnisse über QE	X	X	X			X	X	
beteiligt bei Zielsetzung und Überprüfung								
keine (weitere) Beteiligung von Kind.+Elt.	X	X	X	X	X	X	X	X
kein Interesse an QE							X	
Thema nicht "angemessen" für Klientel	X		X	X		X	X	X
profitieren von QE	X	X			X			
durch Berücksichtigung (bei den Standards)								
direkt beteiligt an den Prozessen		X	X	X				X
Katamneseerhebung								
K6: Auswirkungen von QE								
MAzufriedenheit unverändert			X					X
kaum Veränderungen für MA im Alltag			X			X	X	X
auf MA-Zufriedenheit sehr individuell	X				X		X	
keine Einschätzung über MA-zufr. möglich			X					
MA zufrieden mit QE		X		X				
MA unzufrieden mit QE						X	X	X
keine Einschätzung über K/E-zufr. möglich		X				X		X
K/E- zufriedenheit unverändert								
K-zufriedenheit misst man im Alltag								
K/E-zufriedenheit sehr hoch								
wirkt sich negativ auf K/E-Zufriedenheit aus							X	
wirkt sich positiv auf K/E-Zufriedenheit aus								
auf K/E-zufriedenheit individuell								
nicht alles umsetzbar im Alltag								X
mehr Dokumentation						X	X	X
mehr Arbeitsbelastung	X		X		X		X	X
Konflikte wegen QE								
Einschränkung Kreativität / Spontaneität								X
(überhöhter) Leistungsanspruch								
mehr Kontrolle durch TL								
mehr Hierarchie								
QE zeitintensiver als Kernarbeit						X		X
QE wichtiger als päd. Entwicklung des Teams								
wenig Nutzen für MA								X
QE keine neue, unbekannte Methode								X

Anhang
Themenmatrix QE-Modell Handbuch

Klarheit/Transparenz		X		X	X	X		X
bewussteres Handeln								
eigene Arbeit belegen können								
kennt es nicht anders								
Hilfe für Berufsanfänger					X			
ständige Weiterentwicklung der Praxis				X	X			
Ziele bewusster, präsenter	X							
Ziele überprüfbarer	X							
Ziele differenzierter								
Verbindlichkeit / Struktur		X			X			
weniger (eigene) Überforderung								
Zeitgewinn		X						
Hilfe zur Reflexion			X					X
Selbstwertgefühl gesteigert								
Entpersonalisierung von Konflikten								
mehr Erfolgsorientierung								
Zusammenwachsen der Arbeitsbereiche								
gezieltere Steuerung / Leitung								
mehr Umweltorientierung								
mehr Außenwirkung			X					
K7: Erwartungen an QE								
Aufgeschlossenheit		X	X	X	X	X		
Arbeitserleichterung								
Legitimation der Arbeit								
Klarheit / Struktur		X			X			
Arbeit realistisch abbilden durch QE			X					
QE als Herausforderung				X				
QE als selbstverst. Bestandteil d. Arbeit	X							
Notwendigkeit gesehen			X					
Erwartungen erfüllt		X		X				
Erwartungen nicht erfüllt								
Begeisterung								
Dokumentenlenkung								
Weiterentwicklung der Arbeit					X			
Standards für die Arbeit								
bessere Kontrollmöglichkeit								
Zweifel an Umsetzbarkeit								
Befürchtungen / Abwehr							X	
keine Qualität nur wegen QE								
QE als Farce							X	X
Resignation							X	
Zwang, QE zu betreiben							X	
auf Thema QE nicht einlassen							X	
QE als Täuschungsversuch über eigene Qualität								X
keine Weiterentwicklung der päd. Arbeit durch QE								X
QE als ungebliebter Bestandteil der Arbeit								X
keine eigenen Erwartungen			X	X			X	
kein Interesse an QE						X	X	X
abwartende Haltung				X				
qualitativ gut arbeiten								
keine Vorstellung von QE								
K8: Erwartungen der anderen								
TL: sehr große Erwartungen								
schwer einzuschätzende Erwartungen			X					
großes Interesse an QE								
ähnlich wie eigene Erwartungen								
Arbeitserleichterung	X							
Präsentation/Darstellung				X				

Anhang
Themenmatrix QE-Modell Handbuch

Klarheit				X				
Weiterentwicklung der päd. Praxis								
Bestehen der Einrichtung sichern							X	X
Abschließen der Handbucherstellung				X				
Legitimation								
mehr Erfolgskontrolle								
Transparenz vom Träger								
MA: schwer einzuschätzende Erwartungen			X					
individuelle, unterschiedliche Erwartungen					X			
Befürchtungen, Abwehr, Ängste		X		X	X	X		
Präsentation/Darstellung				X				
Arbeitserleichterung	X	X						
sehen Notwendigkeit			X	X				
Verbindlichkeit								
Begeisterung / hoch motiviert								
ähnlich wie eigenen Erwartungen								
Beteiligung an QE								
Enttäuschung								
QE wird nicht explizit wahrgenommen								
keine eigenen Erwartungen					X			
Elt./Kind: kaum Erwartungen an QE								
keine Erwartungen an QE	X	X	X					
individuelle, unterschiedliche Erwart.								
Erwart. an Zielerreichung								
Erwart. an Betreuungsqualität				X				
freuen sich über Beteiligung								
K9: Informationsquellen								
Konferenzen, Teambesprechungen	X		X					X
QM-Handbuch		X						
andere Dokumente (Dienstanw., Tätigkeitsb.)								
Supervision								
pers. Kontakt zu MitarbeiterInnen								
pers. Kontakt zu Leitung				X				
pers. Kontakt zu QM-B	X	X	X	X		X	X	
Audits								
Mitarbeiterbefragungen								
Elternbefragungen								
externe Unterstützung								
externe Facharbeitskreise								
Schule								
Publikationen				X				
Reflexionsarbeit (Krisenmanagement)								
interne Schulungen vor Audits								
Rückmeldungen vom ASD								
Anweisungen/Informationen Träger								
kein Interesse an Informationen								X
Dachverband								
K10: Träger								
gute Zusammenarbeit	X	X						
keine Zusammenarbeit			X			X		
keine Informationen über Zusammenarbeit								X
Zsarbeit liegt nich i. eig. Aufgabenbereich				X				X
allg. schwierige, schlechte Zusammenarbeit								
zeigt Interesse an QE in der Einrichtung	X			X				
übt keinen negativen Druck aus				X				
Unterstützung in der Einführungsphase								X
keine Unterstützung durch Träger						X		
starke Einwirkung								

Anhang

Themenmatrix QE-Modell Handbuch

wenig Einwirkung						X		
Geschäftsführer "weit weg"								
kein vordergründiges Thema beim Träger								
Standards höher als im Handbuch vom Träger								
Träger keine Kenntnisse über QE								
Vertrauen in TL / GF								
gibt Träger Sicherheit								
QE (mit) initiiert vom Träger		X		X	X			
Träger eingebunden in QE								
Trägerprozesse (noch) kein Teil von QE	X	X	X					
Träger selbst in der Weiterentwicklung								
Träger informiert über Veränderungen durch QE					X	X		
enge personelle Verflechtung zw. TR und HPT	X	X						
erwartet wirtschaftliche Effizienz								
erwartet Umsetzung	X	X				X		
erwartet Weiterentwicklung	X	X						
erwartet Transparenz		X						
erwartet gute Präsentation								
erwartet Arbeitserleichterung		X						
erwartet Bestehen der Einrichtung sichern			X					
erwartet Zufriedenheit der Klienten								
erwartet qualitativ gute Arbeit								
erwartet einrichtungsspezifisches Konzept					X			
erwartet Abschließen der Handbucherstellung				X				
gleiche Erwartungen wie MA								
Erwartungen schwer einzuschätzen						X		
keine Erwartungen								X
QM-B als Ansprechpartner	X			X				
Betriebsversammlungen								
GF als Ansprechpartner								
Leitungskonferenzen, Teams					X			
Leitung als Ansprechpartner								
K11: öffentliche Seite								
gute Zusammenarbeit								
Zusammenarbeit stark personenabhängig		X				X		
keine Zusammenarbeit	X	X				X	X	
fallbezogene Zusammenarbeit								
fallbez. Zsarbeit: ASD gibt Rückmeldung						X		
Zsarbeit nicht im eigenen Aufgabenbereich			X	X	X			
keine Informationen über Zusammenarbeit			X	X		X		X
untransparente, unsichere Zusammenarbeit								
JA informiert über QE	X				X			X
JA zeigt Interesse, Anerkennung								X
JA zeigt kein Interesse, Anerkennung	X	X		X	X		X	X
JA gibt keine Unterstützung							X	
keine Einwirkung durch JA					X			
Interesse vom LJA								
Interesse an QE nur wegen §78aff.								
Gremienarbeit					X			
öffentliche Seite profitiert von QE								
Priorität des JA bei andern Projekten								
JA mit eigener Struktur beschäftigt		X			X			
JA selbst unter Druck	X	X	X				X	
JA selbst an Prozessen der HPT beteiligt				X				
erwartet Legitimation der Hilfe			X	X				
erwartet Einsparungen					X		X	
erwartet Kontrollierbarkeit der Einrichtungen								
erwartet Vergleichbarkeit							X	

Anhang
Themenmatrix QE-Modell Handbuch

erwartet Transparenz			X					
erwartet Weiterentwicklung				X				
erwartet realistische QE				X				
erwartet Erfolgsorientierung								
Erwartungen wechseln laufend								
sieht die Notwendigkeit von QE								
erwartet bessere Förderung der Kinder								
zu wenig Informationen über Entgeltverhandl.						X		
QE entscheidend in der Entgeltverhandlung								
QE gibt Hilfestellung bei Verhandlung			X	X				
QE schafft Vorteil in der Verhandlung				X				X
QE gibt Selbstsicherheit in Verhandlung								
QE keine große Rolle bei Verhandlung						X	X	
QE schafft keinen finanziellen Vorteil b. Verhandl.	X	X						
hängt vom Verhandlungsgeschick ab								
Bedeutung bei jeder Kommission unterschiedlich					X			
K 12: Aufgabenverteilung								
Einrichtung: Verantwortung liegt in der Einrichtung			X					
gruppenübergreifende Pers. verantw.								
QM-B verantwortlich für QE-Prozess	X	X	X	X		X		X
Leitung verantwortlich für QE-Prozess			X	X		X		X
Leitung hat Kontrollfunktion für QE		X		X				
Leitung hat initiiert							X	X
MA verantwortlich für QE-Prozess		X	X					
MA tragen aktuell keine Verantwortung						X		
Träger: Repräsentation der QE nach außen								
Kontrolle über TL								
Ressourcen bereitstellen								
verantwortlich für QE	X	X		X	X			X
MA motivieren					X			
Verwaltung verantwortlich für QE -Prozess								
Träger nimmt nur zur Kenntnis						X		
öff. Seite: verantw. für Effektivität/Effizienz d. Hilfe	X							
trägt keine Verantwortung für QE		X				X		
trägt Verantwortung für QE					X			
übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert	X		X				X	
Unklarheit über Aufgaben für QE								X
Eltern/Kinder: verantw. für Mitarbeit								
keine Verantwortung für QE						X		
Dachverband: wenig Einfluss auf QE in Einricht.								
erwartet gute Präsentation								
Einwirkungsmöglichkeit TR und JA begrenzt								
keiner will Verantwortung übernehmen	X						X	
keine Informationen über Aufgabenverteilung								
K13: eigene Ausbildung								
zu wenig Angebote						X		
zu theoretische Angebote				X				
Grundlagenvermittlung								
zu geringe Vorbereitung								
keine Vorbereitung	X	X	X			X		
gute Vorbereitung								
kein Interesse an QE								
in der Zusatzausbildung vorbereitet								
zahlreiche Angebote								
berufsethische Vorbereitung								
im Praxisjahr								
K14: theoretische Publikationen								
keine Bücher gelesen		X	X	X		X	X	X

Anhang
Themenmatrix QE-Modell Handbuch

interne Fortbildungen zu QE								
Nachschlagewerke	X							
keine externe Fortbildung zu QE		X	X	X	X		X	X
externe Fortbildung zu QE								
Fachmessen	X							
Bücher verwirrend/wenig hilfreich	X							
zählt nicht zum Aufgabenbereich								
"Welle" der Publikationen kritisch								X
Interesse am Lesen eines Buches						X		
K15: Veränderungen für die Einrichtungen								
Einsparungen und deren Auswirkungen		X		X				
Existenzängste		X						
HPT-Konzept verändert sich (Flexib., Sozialr.)								
Zugeständnisse notwendig								
QE muss hinter dem Kostendruck zurückstehen		X						
K16: Veränderungsbedarf								
öff. Seite : mehr Transparenz			X		X	X		
keiner bei der Zusammenarbeit							X	X
keine Möglichkeiten der Veränderung		X				X		
kein reines Kostendenken								
mehr Wertschätzung								
soll Standards vorgeben								
klare Ansprechpartner								
mehr in die Verantwortung (auch pädagogische)								
mehr Zusammenarbeit/Kontakte				X	X			
mehr Einbeziehung der Einrichtungen								
offenere Haltung ggü. den Einrichtungen								
mehr Interesse zeigen	X							
Finanzierung von QE ermöglichen	X							
fallbezogene Zsarbeit.: schnellere Kontakte				X				
keiner in fallbezogener Zusammenarbeit								
mehr Klarheit in pädagogischer Haltung								
mehr Bedarfsorientierung								
gemeinsame Linie der öff. Seite								
mehr Verbindlichkeit					X			
Entgelt: mehr Anerkennung des Zertifikats								
Übernahme der DIN-Gliederung für QE								
Träger: mehr in die Verantwortung								
Zsarbeit persönlich und vor Ort								
mehr Wertschätzung								
keine Veränderung bei der Zusammenarbeit nötig			X			X	X	
Trägerprozesse mit zur QE		X						
mehr Transparenz								
mehr Kontakte/Zeit in der Zusammenarbeit								
mehr Interesse/Auseinandersetzung mit HPT								
keine Beantwortung möglich								
mehr Einbeziehung der Mitarbeiter								
Ausb: keine Veränderung möglich i. d. Ausb.								
keiner in der Ausbildung							X	
kein Schwerpunkt i. d. Ausb.								
Grundlagenvermittlung	X		X					
QE muss mehr Inhalt und Thema sein					X			
keine Beurteilung über Ausbildung möglich								
berufspolitische Ausbildung nötig			X					
Reflexion, Dokum., QE als Selbstverständlichkeit		X						X
QE mehr praxisorientiert vermitteln				X	X			
BWL (Teile) als Inhalt								

Anhang
Themenmatrix QE-Modell Handbuch

bessere fachliche Ausbildung								
Statistik in der Ausbildung nötig für QE								
FH macht selbst QE						X		
Aufgab.: keine Veränderung bei Aufgabenverteilung			X				X	
mehr Teilung der Verantw. in den Einrichtungen				X				
Dachverbände mehr in die politische Verantw.								
Kommunalpolitik mehr in die Verantwortung								
JA soll Einrichtungen Verantwortung lassen								
Schule mehr in die Verantwortung für Qualität								
Klärung der Zuständigkeiten auf öff. Seite								
n. einschätzbarer Veränderungsbedarf b. Aufgaben								
MA tragen Hauptverantwortung für QE						X		X
Elt./Kind: mehr informieren				X				
nicht mehr involvieren	X						X	
Eltern mehr in die Verantwortung						X		
mehr kritisches Interesse								
Kinder nicht mehr beteiligen								
HPT: mehr Kooperation zw. den HPTs								
mehr Vergleichbarkeit zw. den HPTs								
K17: Wünsche Umweltakteure nach Veränd.								
öff. Seite: kaum einschätzbare Wünsche		X				X		
Einr. sich nicht so wichtig nehmen								
transparente Zusammenarbeit				X				
Flexibilität der Einrichtungen								
kurze Betreuungsdauer	X							X
kostengünstige Hilfen	X		X					X
wünscht Aufnahme der schwierigsten Fälle								
Beteiligung MA								
Leistungsorientierung								
Bezirk will eigenes Bestehen sichern								
Reduktion des differenzierten Hilfsangebotes								
Veränderung des Subsidiaritätsprinzips								
Träger: transparente Zusammenarbeit		X		X				
mehr Engagement/Zugeständnisse								
kaum einschätzbare Wünsche								X
personelle Verflechtungen (keine Trennung)	X							
mehr Marktorientierung								
ähnlich wie eigene Wünsche								
hat keine Wünsche						X		X
mehr Einbeziehung/Verantwortung MA								
weniger Beschwerden der MA								
HPTs: zu wenig Informationen	X		X	X				X
haben schlechtere Bedingungen					X		X	
ähnliche Wünsche wie andere HPT								
weniger Druck								
päd. Qu spiegelt sich im Entgelt wieder								
haben kein QM, halten am Alten fest								
verändern, flexibilisieren Konzept von HPT								
oft gutes QM								
keine gemeinsame Linie, Kooperation								
ideale Bedingungen und ideale Pädagogik							X	
Dachverb.: Keine Informationen über Wünsche	X							
K18: Organisationsstruktur								
Entscheidungssträger notwendig								
Hierarchie nötig								
guter Informationsfluss		X	X					
transparente Kommunikationsstruktur								
QE kann in jeder Org funktionieren								X

Anhang
Themenmatrix QE-Modell Handbuch

Leitung übernimmt Verantwortung								
MA tragen Verantwortung								
Verantwortlichen für QE	X		X					
Raum für Austausch				X				
flache Hierarchie								
Fehlerkultur								
klare Zuständigkeiten/Verantwortungsbereiche					X			
Flexibilität der Struktur								
K19: sinnvolles QE-Konzept								
Individualität								
Prozessorientierung								
Anpassungsfähigkeit		X						
Beteiligung, Mitwirkung MA entscheidend		X		X		X		X
kein top-down Prozess		X	X	X		X		
realistisches Konzept			X	X		X		
Evaluation								
Umweltorientierung								
Kunden-/Bedarfsorientierung								
ständige Weiterentwicklung	X	X	X			X		
beachtet Ressourcen der MA		X				X		
Verbindlichkeit								
Kontrolle von QE-Konzept								
einfache Instrumente								X
selbstverständliche Präsenz von QE	X							X
Modell nicht entscheidend								
transparentes Konzept								
QE kein Kontrollinstrument				X				
sachliche Diskussion/Reflexion wird möglich								
Eltern/ Kinder müssen davon profitieren	X							
MA müssen davon profitieren						X		
Kernarbeit bleibt im Mittelpunkt								
QE respektiert ihre Grenzen								
QE in allen Bereichen								
Instrument zur Zielüberprüfung								
keine Zertifizierung notwendig								
QE durch Kommunikation								
K 20: Voraussetzungen								
zeitliche Ressourcen		X	X	X	X			
finanzielle Ressourcen			X		X			
externe Unterstützung								
Unterstützung/Interesse vom Träger								
Unterstützung/Interesse vom Jugendamt								
Beteiligung der MA durch den Träger								
Offenheit der Leitung für MA								
Würdigung des Zertifikats								
gute Qualifikation der MA								
Fortbildung für MA			X					
Motivation der MA	X	X	X	X		X		
kritische MA								
guter Teamgeist								
Offenheit der MA						X		
Bereitschaft für Veränderung						X		
Geduld, Gelassenheit								
Mut								
Kraft								
nur über andere Sozialpolitik möglich							X	

Anhang
Themenmatrix QE-Modell Einrichtungsspezifisches Konzept

	HPT6					HPT7			HPT8		
	TR	TL	MA1	MA2	MA3	TL	MA1	MA2	TL	MA1	MA2
K1: Konzept/Phase											
Zertifizierung											
Unklarheiten über Konzept											
QM-Handbuch	X	X	X	X							
keine Konzeptelemente von QE											X
externe Unterstützung						X	X	X			
TQM											
einrichtungsspezifisches Konzept	X					X			X		
QE durch Kommunikation		X			X	X	X	X		X	X
Elemente von QE nicht unter dem Titel						X					
fachliche Weiterentwicklung als QE								X	X		X
QE tritt wieder in den Hintergrund											
QE etabliert in Einrichtung											
schon wieder im Umbruch											
mittendrin in QE	X		X	X		X	X			X	
Überarbeitung/Weiterentwicklung					X						
zu Beginn		X									
QE nicht bei jedem präsent im Alltag			X						X		X
QE als Mitläufer, nicht lebendig genug											
QE präsent im Alltag		X									
sehr unterschiedlich in den Einrichtungen											
Stillstand											
K2: Kontinuität											
interne/externe Audits											
Konferenzen, Teams	X		X	X	X	X	X	X		X	X
in der Verantwortung der Leitung											
in der Verantwortung des QM-B	X										
in der Verantwortung des Trägers	X										
pers. Kontakt zu Leitung											
keine Beantwortung möglich				X							
Qualitätszirkel											
QM-Handbuch immer präsent		X									
QM-Handbuch bei Einarbeitung neuer MA		X									
in der Verantwortung der Prozessverantwortlichen											
wenn Kernarbeit es zulässt		X									
durch die Weiterentwicklung d. Konzeptes			X								
keine Kontinuität											
K3: Motiv											
Transparenz											
Präsentation nach außen											
Bestehen im Konkurrenzkampf							X				
Rechtfertigung/Legitimation nach außen					X						X
Kostendruck/Einsparungen										X	X
Veränderung des ganzen sozialen Bereiches					X			X			
Anforderung vom Kostenträger						X				X	
Darstellung der Arbeit											
gesetzliche Anforderung	X	X							X		
Verbindlichkeit/Struktur erreichen	X							X			
ständige Verbesserung der Praxis			X	X			X				
Selbstbewusstsein entwickeln											
Bestehen des Vereins/HPT sichern											
Orientierung für neue Mitarbeiter	X										
QM ohne Ziel, Motiv											
Anordnung durch GF											
K4: Beteiligung der Mitarbeiter											
beteiligt in Konferenzen/Teams		X			X	X		X		X	
beteiligt bei Audits											
immer Raum für eigene Inputs	X						X		X	X	
müssen Vorgaben erfüllen/Delegation											
informiert über den neuesten Stand		X		X	X		X		X	X	X
keine Entwicklung von Neuem bei QE											
bei der Weiterentwicklung der Prozesse											

Anhang
Themenmatrix QE-Modell Einrichtungsspezifisches Konzept

bei der Auswahl der Prozesse	X										
bei der Erstellung des Handbuchs	X	X	X	X							
weil MA = QM-B der Einrichtung											
weil MA= interne Auditoren											
durch Mitarbeiterbefragung					X						
direkt betroffen in den Prozessen					X						
Prozessverantwortung	X										
eigene Überprüfungen im Arbeitsbereich											
regelmäßige Mitarbeitergespräche								X			
aktuell keine Beteiligung											
keine Kenntnisse der Mitarbeiter über QE											
mangelnde Motivation der MA / wenig Interesse											
K5: Beteiligung der Eltern/Kinder											
Beteiligung durch Elternbefragung	X	X	X	X	X				X		
Beteiligung durch Kinderbefragung	X			X							
keine Kenntnisse über QE	X		X		X			X		X	X
beteiligt bei Zielsetzung und Überprüfung				X		X		X			
keine (weitere) Beteiligung von Kind.+Elt.		X				X	X	X	X	X	X
kein Interesse an QE											
Thema nicht "angemessen" für Klientel						X			X		
profitieren von QE	X						X	X		X	
durch Berücksichtigung (bei den Standards)	X		X	X				X		X	
direkt beteiligt an den Prozessen		X			X		X				
Katamneseerhebung											
K6: Auswirkungen von QE											
MAzufriedenheit unverändert		X	X	X							
kaum Veränderungen für MA im Alltag		X	X			X			X		
auf MA-Zufriedenheit sehr individuell											
keine Einschätzung über MA-zufr. möglich					X			X			X
MA zufrieden mit QE	X						X	X	X	X	
MA unzufrieden mit QE						X					
keine Einschätzung über K/E-zufr. möglich											
K/E- zufriedenheit unverändert		X	X								
K-zufriedenheit misst man im Alltag								X			
K/E-zufriedenheit sehr hoch		X		X							X
wirkt sich negativ auf K/E-Zufriedenheit aus											
wirkt sich positiv auf K/E-Zufriedenheit aus	X						X	X		X	
auf K/E-zufriedenheit individuell					X						X
nicht alles umsetzbar im Alltag											
mehr Dokumentation											
mehr Arbeitsbelastung											
Konflikte wegen QE						X					
Einschränkung Kreativität / Spontaneität											
(überhöhter) Leistungsanspruch											
mehr Kontrolle durch TL								X			
mehr Hierarchie											
QE zeitintensiver als Kernarbeit											
QE wichtiger als päd. Entwicklung des Teams											
wenig Nutzen für MA											
QE keine neue, unbekannte Methode								X	X	X	
Klarheit/Transparenz	X				X				X		
bewussteres Handeln					X		X			X	X
eigene Arbeit belegen können											
kennt es nicht anders											
Hilfe für Berufsanfänger	X										
ständige Weiterentwicklung der Praxis				X						X	
Ziele bewusster, präsenter							X	X		X	X
Ziele überprüfbarer								X			
Ziele differenzierter									X		
Verbindlichkeit / Struktur	X				X	X		X			
weniger (eigene) Überforderung							X				X
Zeitgewinn											
Hilfe zur Reflexion								X		X	
Selbstwertgefühl gesteigert											
Entpersonalisierung von Konflikten											
mehr Erfolgsorientierung											
Zusammenwachsen der Arbeitsbereiche											

Anhang
Themenmatrix QE-Modell Einrichtungsspezifisches Konzept

gezieltere Steuerung / Leitung											
mehr Umweltorientierung											
mehr Außenwirkung											
K7: Erwartungen an QE											
Aufgeschlossenheit			X	X							X
Arbeitserleichterung											
Legitimation der Arbeit											
Klarheit / Struktur									X		
Arbeit realistisch abbilden durch QE											
QE als Herausforderung											
QE als selbstverst. Bestandteil d. Arbeit											
Notwendigkeit gesehen								X			
Erwartungen erfüllt											
Erwartungen nicht erfüllt											
Begeisterung		X			X						
Dokumentenlenkung											
Weiterentwicklung der Arbeit											
Standards für die Arbeit											
bessere Kontrollmöglichkeit									X		
Zweifel an Umsetzbarkeit	X							X	X		
Befürchtungen / Abwehr		X				X		X		X	X
keine Qualität nur wegen QE									X		
QE als Farce									X	X	X
Resignation											
Zwang, QE zu betreiben											
auf Thema QE nicht einlassen											
QE als Täuschungsversuch über eigene Qualität											
keine Weiterentwicklung der päd. Arbeit durch QE											
QE als ungebliebter Bestandteil der Arbeit											
keine eigenen Erwartungen			X				X				
kein Interesse an QE											
abwartende Haltung							X				
qualitativ gut arbeiten								X			
keine Vorstellung von QE			X								
K8: Erwartungen der anderen											
TL: sehr große Erwartungen			X	X							
schwer einzuschätzende Erwartungen					X						
großes Interesse an QE											
ähnlich wie eigene Erwartungen								X		X	X
Arbeitserleichterung											
Präsentation/Darstellung											
Klarheit											
Weiterentwicklung der päd. Praxis							X				
Bestehen der Einrichtung sichern							X				
Abschließen der Handbucherstellung											
Legitimation											
mehr Erfolgskontrolle											
Transparenz vom Träger					X						
MA: schwer einzuschätzende Erwartungen									X		
individuelle, unterschiedliche Erwartungen	X										
Befürchtungen, Abwehr, Ängste	X					X					
Präsentation/Darstellung											
Arbeitserleichterung											
sehen Notwendigkeit											
Verbindlichkeit											
Begeisterung / hoch motiviert	X										
ähnlich wie eigenen Erwartungen											
Beteiligung an QE		X									
Enttäuschung						X					
QE wird nicht explizit wahrgenommen									X		
keine eigenen Erwartungen											
Elt./Kind: kaum Erwartungen an QE											
keine Erwartungen an QE	X	X					X				
individuelle, unterschiedliche Erwart.											
Erwart. an Zielerreichung											
Erwart. an Betreuungsqualität				X	X			X		X	
freuen sich über Beteiligung											

Anhang
Themenmatrix QE-Modell Einrichtungsspezifisches Konzept

K9: Informationsquellen												
Konferenzen, Teambesprechungen				X			X			X	X	
QM-Handbuch			X									
andere Dokumente (Dienstanw., Tätigkeitsb.)							X					
Supervision												
pers. Kontakt zu MitarbeiterInnen							X			X		
pers. Kontakt zu Leitung					X		X			X	X	
pers. Kontakt zu QM-B	X	X										
Audits												
Mitarbeiterbefragungen												
Elternbefragungen												
externe Unterstützung								X				
externe Facharbeitskreise				X		X		X	X			
Schule					X							
Publikationen	X				X	X	X		X			
Reflexionsarbeit (Krisenmanagement)					X							
interne Schulungen vor Audits												
Rückmeldungen vom ASD												
Anweisungen/Informationen Träger				X								
kein Interesse an Informationen												
Dachverband						X			X			
K10: Träger												
gute Zusammenarbeit									X			
keine Zusammenarbeit												
keine Informationen über Zusammenarbeit				X			X			X	X	
Zsarbeit liegt nicht i. eig. Aufgabenbereich			X				X			X		
allg. schwierige, schlechte Zusammenarbeit				X								
zeigt Interesse an QE in der Einrichtung												
übt keinen negativen Druck aus												
Unterstützung in der Einführungsphase												
keine Unterstützung durch Träger												
starke Einwirkung				X								
wenig Einwirkung	X				X	X						
Geschäftsführer "weit weg"												
kein vordergründiges Thema beim Träger									X			
Standards höher als im Handbuch vom Träger	X				X							
Träger keine Kenntnisse über QE									X			
Vertrauen in TL / GF									X			
gibt Träger Sicherheit												
QE (mit) initiiert vom Träger	X			X	X							
Träger eingebunden in QE	X			X								
Trägerprozesse (noch) kein Teil von QE												
Träger selbst in der Weiterentwicklung												
Träger informiert über Veränderungen durch QE												
enge personelle Verflechtung zw. TR und HPT						X		X				
erwartet wirtschaftliche Effizienz												
erwartet Umsetzung	X	X		X	X							
erwartet Weiterentwicklung				X			X					
erwartet Transparenz			X									
erwartet gute Präsentation					X							
erwartet Arbeitserleichterung			X									
erwartet Bestehen der Einrichtung sichern							X					
erwartet Zufriedenheit der Klienten				X								
erwartet qualitativ gute Arbeit								X		X		
erwartet einrichtungsspezifisches Konzept												
erwartet Abschließen der Handbucharstellung												
gleiche Erwartungen wie MA								X				
Erwartungen schwer einzuschätzen												
keine Erwartungen						X			X	X		
QM-B als Ansprechpartner	X	X			X							
Betriebsversammlungen												
GF als Ansprechpartner												
Leitungskonferenzen, Teams	X	X	X	X	X				X			
Leitung als Ansprechpartner			X		X					X		
K11: öffentliche Seite												
gute Zusammenarbeit						X						
Zusammenarbeit stark personenabhängig						X						

Anhang **Themenmatrix QE-Modell Einrichtungsspezifisches Konzept**

keine Zusammenarbeit	X	X	X						X		
fallbezogene Zusammenarbeit	X			X	X						
fallbez. Zsarbeit: ASD gibt Rückmeldung				X							
Zsarbeit nicht im eigenen Aufgabenbereich			X	X	X						
keine Informationen über Zusammenarbeit			X	X						X	X
untransparente, unsichere Zusammenarbeit								X			
JA informiert über QE	X										
JA zeigt Interesse, Anerkennung											
JA zeigt kein Interesse, Anerkennung	X										
JA gibt keine Unterstützung											
keine Einwirkung durch JA											
Interesse vom LJA											
Interesse an QE nur wegen §78aff.											
Gremienarbeit						X	X	X	X		
öffentliche Seite profitiert von QE											
Priorität des JA bei andern Projekten							X				
JA mit eigener Struktur beschäftigt						X	X				
JA selbst unter Druck		X									
JA selbst an Prozessen der HPT beteiligt											
erwartet Legitimation der Hilfe						X					
erwartet Einsparungen	X	X	X				X	X	X	X	X
erwartet Kontrollierbarkeit der Einrichtungen									X		X
erwartet Vergleichbarkeit											X
erwartet Transparenz					X	X					
erwartet Weiterentwicklung	X										
erwartet realistische QE											
erwartet Erfolgsorientierung											
Erwartungen wechseln laufend						X	X	X	X		
sieht die Notwendigkeit von QE											
erwartet bessere Förderung der Kinder						X					
zu wenig Informationen über Entgeltverhandl.	X	X	X				X	X	X	X	X
QE entscheidend in der Entgeltverhandlung		X			X	X	X			X	
QE gibt Hilfestellung bei Verhandlung											
QE schafft Vorteil in der Verhandlung											
QE gibt Selbstsicherheit in Verhandlung											
QE keine große Rolle bei Verhandlung				X							
QE schafft keinen finanziellen Vorteil b. Verhandl.											
hängt vom Verhandlungsgeschick ab											
Bedeutung bei jeder Kommission unterschiedlich											
K 12: Aufgabenverteilung											
Einrichtung: Verantwortung liegt in der Einrichtung						X		X			
gruppenübergreifende Pers. verantw.											
QM-B verantwortlich für QE-Prozess					X						
Leitung verantwortlich für QE-Prozess	X			X	X	X	X				
Leitung hat Kontrollfunktion für QE	X	X		X	X						
Leitung hat initiiert											
MA verantwortlich für QE-Prozess				X	X						
MA tragen aktuell keine Verantwortung											
Träger: Repräsentation der QE nach außen		X									
Kontrolle über TL											
Ressourcen bereitstellen											
verantwortlich für QE	X		X	X							
MA motivieren	X										
Verwaltung verantwortlich für QE -Prozess											
Träger nimmt nur zur Kenntnis											
öff. Seite: verantw. für Effektivität/Effizienz d. Hilfe						X	X		X		
trägt keine Verantwortung für QE	X										
trägt Verantwortung für QE		X				X		X		X	
übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert		X			X	X					
Unklarheit über Aufgaben für QE											
Eltern/Kinder: verantw. für Mitarbeit					X						
keine Verantwortung für QE											
Dachverband: wenig Einfluss auf QE in Einricht.											
erwartet gute Präsentation											
Einwirkungsmöglichkeit TR und JA begrenzt											
keiner will Verantwortung übernehmen											
keine Informationen über Aufgabenverteilung			X							X	X

Anhang
Themenmatrix QE-Modell Einrichtungsspezifisches Konzept

K13: eigene Ausbildung												
zu wenig Angebote												
zu theoretische Angebote					X							
Grundlagenvermittlung				X	X							
zu geringe Vorbereitung												
keine Vorbereitung	X	X	X			X		X	X			
gute Vorbereitung				X						X	X	
kein Interesse an QE				X			X					
in der Zusatzausbildung vorbereitet												
zahlreiche Angebote							X			X	X	
berufsethische Vorbereitung							X					
im Praxisjahr					X							
K14: theoretische Publikationen												
keine Bücher gelesen		X	X	X	X	X		X			X	X
interne Fortbildungen zu QE		X										
Nachschlagewerke												
keine externe Fortbildung zu QE		X	X			X	X	X		X	X	
externe Fortbildung zu QE	X											
Fachmessen												
Bücher verwirrend/wenig hilfreich										X		
zählt nicht zum Aufgabenbereich												
"Welle" der Publikationen kritisch							X				X	
Interesse am Lesen eines Buches												
K15: Veränderungen für die Einrichtungen												
Einsparungen und deren Auswirkungen							X	X	X	X		X
Existenzängste						X						
HPT-Konzept verändert sich (Flexib., Sozialr.)		X	X			X		X	X			
Zugeständnisse notwendig												
QE muss hinter dem Kostendruck zurückstehen		X					X			X	X	X
K16: Veränderungsbedarf												
öff. Seite : mehr Transparenz							X				X	
keiner bei der Zusammenarbeit	X											
keine Möglichkeiten der Veränderung		X										
kein reines Kostendenken		X	X				X			X	X	
mehr Wertschätzung					X						X	X
soll Standards vorgeben												
klare Ansprechpartner						X	X				X	X
mehr in die Verantwortung (auch pädagogische)					X							
mehr Zusammenarbeit/Kontakte		X								X		
mehr Einbeziehung der Einrichtungen								X		X	X	
offenere Haltung ggü. den Einrichtungen												
mehr Interesse zeigen			X									
Finanzierung von QE ermöglichen												
fallbezogene Zsarbeit.: schnellere Kontakte			X	X	X							
keiner in fallbezogener Zusammenarbeit		X		X		X		X				
mehr Klarheit in pädagogischer Haltung												
mehr Bedarfsorientierung							X			X		X
gemeinsame Linie der öff. Seite										X		
mehr Verbindlichkeit												
Entgelt: mehr Anerkennung des Zertifikats												
Übernahme der DIN-Gliederung für QE												
Träger: mehr in die Verantwortung												
Zsarbeit persönlich und vor Ort			X									
mehr Wertschätzung												
keine Veränderung bei der Zusammenarbeit nötig		X					X					
Trägerprozesse mit zur QE				X								
mehr Transparenz					X							
mehr Kontakte/Zeit in der Zusammenarbeit	X											
mehr Interesse/Auseinandersetzung mit HPT		X	X									
keine Beantwortung möglich												X
mehr Einbeziehung der Mitarbeiter												
Ausb: keine Veränderung möglich i. d. Ausb.												
keiner in der Ausbildung											X	X
kein Schwerpunkt i. d. Ausb.												
Grundlagenvermittlung	X											
QE muss mehr Inhalt und Thema sein	X		X		X							
keine Beurteilung über Ausbildung möglich								X				

Anhang

Themenmatrix QE-Modell Einrichtungsspezifisches Konzept

berufspolitische Ausbildung nötig							X				
Reflexion, Dokum., QE als Selbstverständlichkeit											
QE mehr praxisorientiert vermitteln											
BWL (Teile) als Inhalt											
bessere fachliche Ausbildung		X					X				X
Statistik in der Ausbildung nötig für QE											
FH macht selbst QE											
Aufgab.: keine Veränderung bei Aufgabenverteilung	X	X		X							
mehr Teilung der Verantw. in den Einrichtungen											
Dachverbände mehr in die politische Verantw.											
Kommunalpolitik mehr in die Verantwortung									X		
JA soll Einrichtungen Verantwortung lassen	X									X	
Schule mehr in die Verantwortung für Qualität											
Klärung der Zuständigkeiten auf öff. Seite							X	X			
n. einschätzbarer Veränderungsbedarf b. Aufgaben										X	
MA tragen Hauptverantwortung für QE											
Elt./Kind: mehr informieren											
nicht mehr involvieren			X								
Eltern mehr in die Verantwortung											
mehr kritisches Interesse					X						
Kinder nicht mehr beteiligen											
HPT: mehr Kooperation zw. den HPTs											
mehr Vergleichbarkeit zw. den HPTs											
K17: Wünsche Umweltakteure nach Veränd.											
öff. Seite: kaum einschätzbare Wünsche	X		X	X							
Einr. sich nicht so wichtig nehmen		X			X						
transparente Zusammenarbeit				X							
Flexibilität der Einrichtungen		X									
kurze Betreuungsdauer					X						
kostengünstige Hilfen							X	X	X	X	X
wünscht Aufnahme der schwierigsten Fälle											
Beteiligung MA											
Leistungsorientierung							X	X	X		
Bezirk will eigenes Bestehen sichern										X	
Reduktion des differenzierten Hilfsangebotes										X	
Veränderung des Subsidiaritätsprinzips										X	
Träger: transparente Zusammenarbeit											
mehr Engagement/Zugeständnisse							X				
kaum einschätzbare Wünsche		X								X	X
personelle Verflechtungen (keine Trennung)											
mehr Marktorientierung											
ähnlich wie eigene Wünsche										X	
hat keine Wünsche											
mehr Einbeziehung/Verantwortung MA											
weniger Beschwerden der MA					X						
HPTs: zu wenig Informationen											X
haben schlechtere Bedingungen					X						
ähnliche Wünsche wie andere HPT											
weniger Druck											
päd. Qu spiegelt sich im Entgelt wieder					X						
haben kein QM, halten am Alten fest											
verändern, flexibilisieren Konzept von HPT											
oft gutes QM											
keine gemeinsame Linie, Kooperation							X			X	
ideale Bedingungen und ideale Pädagogik											
Dachverb.: Keine Informationen über Wünsche											
K18: Organisationsstruktur											
Entscheidungssträger notwendig					X						
Hierarchie nötig											
guter Informationsfluss			X								X
transparente Kommunikationsstruktur		X									
QE kann in jeder Org funktionieren											
Leitung übernimmt Verantwortung											
MA tragen Verantwortung											
Verantwortlichen für QE	X									X	
Raum für Austausch		X	X	X	X					X	X
flache Hierarchie					X		X			X	X

Anhang
Themenmatrix QE-Modell Einrichtungsspezifisches Konzept

Fehlerkultur												
klare Zuständigkeiten/Verantwortungsbereiche						X		X				
Flexibilität der Struktur					X							
K19: sinnvolles QE-Konzept												
Individualität	X	X			X							
Prozessorientierung												
Anpassungsfähigkeit	X											
Beteiligung, Mitwirkung MA entscheidend			X									
kein top-down Prozess		X										
realistisches Konzept							X					
Evaluation												
Umweltorientierung												
Kunden-/Bedarfsorientierung	X		X									
ständige Weiterentwicklung	X				X							
beachtet Ressourcen der MA						X						
Verbindlichkeit					X							
Kontrolle von QE-Konzept												
einfache Instrumente												
selbstverständliche Präsenz von QE												
Modell nicht entscheidend												
transparentes Konzept												
QE kein Kontrollinstrument												
sachliche Diskussion/Reflexion wird möglich												
Eltern/ Kinder müssen davon profitieren												
MA müssen davon profitieren												
Kernarbeit bleibt im Mittelpunkt		X				X						
QE respektiert ihre Grenzen						X						
QE in allen Bereichen												
Instrument zur Zielüberprüfung												
keine Zertifizierung notwendig												
QE durch Kommunikation		X			X							
K 20: Voraussetzungen												
zeitliche Ressourcen	X							X				
finanzielle Ressourcen						X		X		X	X	
externe Unterstützung	X					X		X				
Unterstützung/Interesse vom Träger	X			X								
Unterstützung/Interesse vom Jugendamt				X								
Beteiligung der MA durch den Träger												
Offenheit der Leitung für MA		X					X					
Würdigung des Zertifikats												
gute Qualifikation der MA												
Fortbildung für MA			X		X	X				X	X	
Motivation der MA	X					X				X	X	
kritische MA												
guter Teamgeist	X			X				X				
Offenheit der MA	X	X		X			X			X		
Bereitschaft für Veränderung				X	X	X				X		
Geduld, Gelassenheit												
Mut												
Kraft												
nur über andere Sozialpolitik möglich												

Anhang
Themenmatrix QE-Modell Zertifikat

Themenmatrix QE-Modell Zertifikat

	HPT 1				HPT 3			HPT 4						HPT5			
	TL	MA1	MA2	MA3	TL	MA1	MA2	TL	MA1	MA2	MA3	MA4		TR	TL	MA1	MA2
K1: Konzept/Phase																	
Zertifizierung	X	X	X	X	X	X		X	X			X		X	X	X	
Unklarheiten über Konzept		X															
QM-Handbuch	X	X	X	X	X				X					X	X		X
keine Konzeptelemente von QE		X															
externe Unterstützung					X	X								X	X		
TQM								X									
einrichtungsspezifisches Konzept																	
QE durch Kommunikation																	X
Elemente von QE nicht unter dem Titel																	
fachliche Weiterentwicklung als QE																	
QE tritt wieder in den Hintergrund				X													
QE etabliert in Einrichtung				X				X						X		X	
schon wieder im Umbruch	X	X															
mittendrin in QE					X	X	X		X								
Überarbeitung/Weiterentwicklung																	
zu Beginn																	
QE nicht bei jedem präsent im Alltag		X			X				X								
QE als Mitläufer, nicht lebendig genug														X			
QE präsent im Alltag								X			X	X	X		X		X
sehr unterschiedlich in den Einrichtungen														X			
Stillstand																	
K2: Kontinuität																	
interne/externe Audits	X	X	X	X		X		X				X		X	X	X	X
Konferenzen, Teams	X		X		X	X	X		X	X							
in der Verantwortung der Leitung	X			X					X								
in der Verantwortung des QM-B	X			X				X	X			X					
in der Verantwortung des Trägers																	
pers. Kontakt zu Leitung			X														
keine Beantwortung möglich																	
Qualitätszirkel																	
QM-Handbuch immer präsent					X		X								X	X	
QM-Handbuch bei Einarbeitung neuer MA							X					X					
in der Verantwortung der Prozessverantwortlichen												X					
wenn Kernarbeit es zulässt																	
durch die Weiterentwicklung d. Konzeptes																	
keine Kontinuität																	
K3: Motiv																	
Transparenz	X		X						X			X					
Präsentation nach außen	X	X	X	X	X	X	X	X				X					
Bestehen im Konkurrenzkampf	X											X					
Rechtfertigung/Legitimation nach außen		X			X		X										
Kostendruck/Einsparungen			X		X									X			
Veränderung des ganzen sozialen Bereiches	X	X							X	X						X	
Anforderung vom Kostenträger				X			X										X
Darstellung der Arbeit				X	X		X								X		
gesetzliche Anforderung				X		X		X									
Verbindlichkeit/Struktur erreichen									X						X		
ständige Verbesserung der Praxis						X						X		X			
Selbstbewusstsein entwickeln					X												
Bestehen des Vereins/HPT sichern								X	X	X				X			
Orientierung für neue Mitarbeiter															X		
QM ohne Ziel, Motiv																	
Anordnung durch GF																	
K4: Beteiligung der Mitarbeiter																	
beteiligt in Konferenzen/Teams	X	X	X									X			X		
beteiligt bei Audits		X		X								X					
immer Raum für eigene Inputs	X		X												X		X
müssen Vorgaben erfüllen/Delegation				X				X									
informiert über den neuesten Stand	X	X		X								X					X
keine Entwicklung von Neuem bei QE		X		X										X			
bei der Weiterentwicklung der Prozesse						X	X										

Anhang

Themenmatrix QE-Modell Zertifikat

bei der Auswahl der Prozesse																	
bei der Erstellung des Handbuchs					X	X	X							X			
weil MA = QM-B der Einrichtung					X												
weil MA= interne Auditoren														X		X	
durch Mitarbeiterbefragung					X	X		X	X					X	X		
direkt betroffen in den Prozessen						X											
Prozessverantwortung						X		X					X				
eigene Überprüfungen im Arbeitsbereich								X						X			
regelmäßige Mitarbeitergespräche																	
aktuell keine Beteiligung																	
keine Kenntnisse der Mitarbeiter über QE																	
mangelnde Motivation der MA / wenig Interesse																	
K5: Beteiligung der Eltern/Kinder																	
Beteiligung durch Elternbefragung	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X			X	X	X	X
Beteiligung durch Kinderbefragung														X	X	X	X
keine Kenntnisse über QE	X	X		X	X		X		X					X	X	X	
beteiligt bei Zielsetzung und Überprüfung			X														
keine (weitere) Beteiligung von Kind.+Elt.				X			X		X				X	X			
kein Interesse an QE		X		X	X	X							X	X			
Thema nicht "angemessen" für Klientel	X	X		X	X		X							X			
profitieren von QE				X				X		X					X	X	
durch Berücksichtigung (bei den Standards)									X	X				X	X		
direkt beteiligt an den Prozessen																	
Katamneseerhebung								X		X							
K6: Auswirkungen von QE																	
MAzufriedenheit unverändert	X												X				
kaum Veränderungen für MA im Alltag			X										X				
auf MA-Zufriedenheit sehr individuell				X	X	X								X	X		
keine Einschätzung über MA-zufr. möglich		X	X														X
MA zufrieden mit QE								X		X				X	X	X	
MA unzufrieden mit QE									X								
keine Einschätzung über K/E-zufr. möglich			X	X													
K/E- zufriedenheit unverändert					X								X				
K-zufriedenheit misst man im Alltag						X			X								
K/E-zufriedenheit sehr hoch	X	X	X					X	X								X
wirkt sich negativ auf K/E-Zufriedenheit aus									X								
wirkt sich positiv auf K/E-Zufriedenheit aus									X	X	X			X	X		X
auf K/E-zufriedenheit individuell																	
nicht alles umsetzbar im Alltag									X								X
mehr Dokumentation	X		X	X			X		X	X			X	X			
mehr Arbeitsbelastung			X		X		X	X	X	X			X	X			
Konflikte wegen QE							X										
Einschränkung Kreativität / Spontaneität	X			X					X							X	
(überhöhter) Leistungsanspruch										X							
mehr Kontrolle durch TL									X								
mehr Hierarchie									X								
QE zeitintensiver als Kernarbeit	X								X	X			X				
QE wichtiger als päd. Entwicklung des Teams									X								
wenig Nutzen für MA																	
QE keine neue, unbekannte Methode	X		X			X							X				
Klarheit/Transparenz	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		
bewussteres Handeln			X		X		X							X			
eigene Arbeit belegen können		X	X														X
kennt es nicht anders		X															X
Hilfe für Berufsanfänger		X						X				X	X		X	X	
ständige Weiterentwicklung der Praxis			X			X			X			X		X			
Ziele bewusster, präsenter			X	X				X	X	X				X	X		
Ziele überprüfbarer				X		X		X							X	X	
Ziele differenzierter																	
Verbindlichkeit / Struktur				X													X
weniger (eigene) Überforderung																	
Zeitgewinn																X	
Hilfe zur Reflexion																	X
Selbstwertgefühl gesteigert					X	X											
Entpersonalisierung von Konflikten								X		X							
mehr Erfolgsorientierung								X									X
Zusammenwachsen der Arbeitsbereiche								X									

Anhang
Themenmatrix QE-Modell Zertifikat

gezieltere Steuerung / Leitung								X						X			
mehr Umweltorientierung						X											
mehr Außenwirkung														X			
K7: Erwartungen an QE																	
Aufgeschlossenheit	X													X			X
Arbeitserleichterung	X																
Legitimation der Arbeit	X										X						
Klarheit / Struktur	X				X				X		X			X			
Arbeit realistisch abbilden durch QE				X													
QE als Herausforderung						X	X										
QE als selbstverst. Bestandteil d. Arbeit																	
Notwendigkeit gesehen		X					X							X		X	
Erwartungen erfüllt	X			X	X	X											
Erwartungen nicht erfüllt									X					X			
Begeisterung								X									
Dokumentenlenkung								X									
Weiterentwicklung der Arbeit									X								
Standards für die Arbeit								X									
bessere Kontrollmöglichkeit																	
Zweifel an Umsetzbarkeit		X															
Befürchtungen / Abwehr							X						X	X			
keine Qualität nur wegen QE									X								
QE als Farce																	
Resignation																	
Zwang, QE zu betreiben																	
auf Thema QE nicht einlassen																	
QE als Täuschungsversuch über eigene Qualität																	
keine Weiterentwicklung der päd. Arbeit durch QE																	
QE als ungeliebter Bestandteil der Arbeit																	
keine eigenen Erwartungen			X							X			X			X	
kein Interesse an QE			X														
abwartende Haltung																	
qualitativ gut arbeiten			X														X
keine Vorstellung von QE													X				
K8: Erwartungen der anderen																	
TL: sehr große Erwartungen		X	X														X
schwer einzuschätzende Erwartungen		X															
großes Interesse an QE			X	X													
ähnlich wie eigene Erwartungen				X		X											
Arbeitserleichterung									X				X				
Präsentation/Darstellung					X				X	X							
Klarheit										X			X				
Weiterentwicklung der päd. Praxis					X												
Bestehen der Einrichtung sichern						X			X								
Abschließen der Handbucheinstellung																	
Legitimation										X							
mehr Erfolgskontrolle										X							
Transparenz vom Träger																	
MA: schwer einzuschätzende Erwartungen	X	X												X			
individuelle, unterschiedliche Erwartungen	X				X	X							X	X			
Befürchtungen, Abwehr, Ängste					X	X	X						X	X			
Präsentation/Darstellung																	
Arbeitserleichterung													X	X	X		
sehen Notwendigkeit									X							X	
Verbindlichkeit									X								
Begeisterung / hoch motiviert									X								
ähnlich wie eigenen Erwartungen									X								
Beteiligung an QE																	
Enttäuschung																	
QE wird nicht explizit wahrgenommen																	
keine eigenen Erwartungen																	
Elt./Kind: kaum Erwartungen an QE																	
keine Erwartungen an QE	X	X		X										X	X		X
individuelle, unterschiedliche Erwart.				X													
Erwart. an Zielerreichung			X							X							
Erwart. an Betreuungsqualität				X					X				X	X	X		X
freuen sich über Beteiligung									X								

Anhang

Themenmatrix QE-Modell Zertifikat

K9: Informationsquellen															
Konferenzen, Teambesprechungen		X				X	X		X		X	X		X	
QM-Handbuch		X	X	X			X		X		X				X
andere Dokumente (Dienstanw., Tätigkeitsb.)		X								X					
Supervision		X				X									
pers. Kontakt zu MitarbeiterInnen												X			X
pers. Kontakt zu Leitung			X			X			X						
pers. Kontakt zu QM-B					X		X					X		X	
Audits				X	X				X						
Mitarbeiterbefragungen						X			X						
Elternbefragungen						X			X						
externe Unterstützung						X									
externe Facharbeitskreise						X			X						
Schule						X									
Publikationen															
Reflexionsarbeit (Krisenmanagement)		X							X		X				
interne Schulungen vor Audits												X			
Rückmeldungen vom ASD											X				
Anweisungen/Informationen Träger															
kein Interesse an Informationen															
Dachverband															
K10: Träger															
gute Zusammenarbeit						X	X								
keine Zusammenarbeit			X												
keine Informationen über Zusammenarbeit		X													
Zsarbeit liegt nicht i. eig. Aufgabenbereich			X			X			X	X				X	X
allg. schwierige, schlechte Zusammenarbeit															
zeigt Interesse an QE in der Einrichtung															
übt keinen negativen Druck aus															
Unterstützung in der Einführungsphase	X		X	X											
keine Unterstützung durch Träger															
starke Einwirkung												X			X
wenig Einwirkung									X						
Geschäftsführer "weit weg"		X													
kein vordergründiges Thema beim Träger				X							X		X		
Standards höher als im Handbuch vom Träger															
Träger keine Kenntnisse über QE											X				
Vertrauen in TL / GF									X	X	X				
gibt Träger Sicherheit									X				X		X
QE (mit) initiiert vom Träger						X	X					X			
Träger eingebunden in QE									X			X			
Trägerprozesse (noch) kein Teil von QE															
Träger selbst in der Weiterentwicklung						X	X	X							
Träger informiert über Veränderungen durch QE															
enge personelle Verflechtung zw. TR und HPT						X	X	X			X				
erwartet wirtschaftliche Effizienz												X			X
erwartet Umsetzung	X		X							X					X
erwartet Weiterentwicklung	X														
erwartet Transparenz				X								X	X	X	X
erwartet gute Präsentation		X		X								X	X		
erwartet Arbeitserleichterung															
erwartet Bestehen der Einrichtung sichern		X					X	X	X				X	X	
erwartet Zufriedenheit der Klienten															
erwartet qualitativ gute Arbeit												X			
erwartet einrichtungsspezifisches Konzept															
erwartet Abschließen der Handbucharstellung															
gleiche Erwartungen wie MA							X								
Erwartungen schwer einzuschätzen															
keine Erwartungen												X			
QM-B als Ansprechpartner	X												X	X	X
Betriebsversammlungen		X													
GF als Ansprechpartner						X									
Leitungskonferenzen, Teams													X	X	X
Leitung als Ansprechpartner														X	X
K11: öffentliche Seite															
gute Zusammenarbeit	X														
Zusammenarbeit stark personenabhängig															X

Anhang

Themenmatrix QE-Modell Zertifikat

keine Zusammenarbeit		X					X						X			
fallbezogene Zusammenarbeit		X	X												X	
fallbez. Zsarbeit: ASD gibt Rückmeldung						X	X		X	X		X			X	
Zsarbeit nicht im eigenen Aufgabenbereich				X								X		X	X	X
keine Informationen über Zusammenarbeit		X	X	X		X								X	X	X
untransparente, unsichere Zusammenarbeit									X							
JA informiert über QE	X			X					X				X			
JA zeigt Interesse, Anerkennung	X							X	X							X
JA zeigt kein Interesse, Anerkennung					X								X			
JA gibt keine Unterstützung																
keine Einwirkung durch JA	X								X							
Interesse vom LJA								X								
Interesse an QE nur wegen §78aff.													X			
Gremienarbeit														X		
öffentliche Seite profitiert von QE						X				X				X	X	
Priorität des JA bei andern Projekten	X			X	X		X						X	X		
JA mit eigener Struktur beschäftigt					X	X			X			X				
JA selbst unter Druck						X	X		X	X					X	
JA selbst an Prozessen der HPT beteiligt																
erwartet Legitimation der Hilfe		X												X		
erwartet Einsparungen			X			X	X		X			X				X
erwartet Kontrollierbarkeit der Einrichtungen			X							X						
erwartet Vergleichbarkeit	X															
erwartet Transparenz	X													X		
erwartet Weiterentwicklung																
erwartet realistische QE																
erwartet Erfolgsorientierung								X								
Erwartungen wechseln laufend				X					X	X						
sieht die Notwendigkeit von QE						X										
erwartet bessere Förderung der Kinder																
zu wenig Informationen über Entgeltverhandl.	X	X			X							X	X	X		
QE entscheidend in der Entgeltverhandlung	X		X	X			X			X	X			X		
QE gibt Hilfestellung bei Verhandlung								X	X	X	X	X				
QE schafft Vorteil in der Verhandlung			X		X					X		X				
QE gibt Selbstsicherheit in Verhandlung						X				X						
QE keine große Rolle bei Verhandlung		X			X									X		X
QE schafft keinen finanziellen Vorteil b. Verhandl.								X	X					X		
hängt vom Verhandlungsgescheh ab				X		X										
Bedeutung bei jeder Kommission unterschiedlich																
K 12: Aufgabenverteilung																
Einrichtung: Verantwortung liegt in der Einrichtung	X	X					X	X						X		
gruppenübergreifende Pers. verantw.				X												
QM-B verantwortlich für QE-Prozess	X			X	X	X			X		X	X		X	X	
Leitung verantwortlich für QE-Prozess	X	X	X			X					X	X				X
Leitung hat Kontrollfunktion für QE														X		
Leitung hat initiiert						X					X	X				
MA verantwortlich für QE-Prozess	X	X	X	X		X						X		X		X
MA tragen aktuell keine Verantwortung																
Träger: Repräsentation der QE nach außen			X													
Kontrolle über TL			X											X		
Ressourcen bereitstellen					X				X	X			X	X		
verantwortlich für QE									X	X				X		X
MA motivieren									X							
Verwaltung verantwortlich für QE -Prozess				X					X	X				X		X
Träger nimmt nur zur Kenntnis																
öff. Seite: verantw. für Effektivität/Effizienz d. Hilfe			X													
trägt keine Verantwortung für QE		X			X											
trägt Verantwortung für QE									X				X	X		
übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert								X		X	X			X		X
Unklarheit über Aufgaben für QE																
Eltern/Kinder: verantw. für Mitarbeit			X								X					
keine Verantwortung für QE		X														
Dachverband: wenig Einfluss auf QE in Einricht.					X				X							
erwartet gute Präsentation										X						
Einwirkungsmöglichkeit TR und JA begrenzt	X															
keiner will Verantwortung übernehmen																
keine Informationen über Aufgabenverteilung																

Anhang

Themenmatrix QE-Modell Zertifikat

K13: eigene Ausbildung															
zu wenig Angebote	X														
zu theoretische Angebote	X									X					
Grundlagenvermittlung		X				X		X					X		
zu geringe Vorbereitung		X						X							
keine Vorbereitung			X	X	X	X		X		X		X	X		
gute Vorbereitung							X								
kein Interesse an QE			X												
in der Zusatzausbildung vorbereitet					X			X							
zahlreiche Angebote										X					
berufsethische Vorbereitung															
im Praxisjahr										X					X
K14: theoretische Publikationen															
keine Bücher gelesen	X	X	X	X	X		X			X	X	X		X	X
interne Fortbildungen zu QE	X						X			X		X	X	X	
Nachschlagewerke	X					X			X						
keine externe Fortbildung zu QE	X	X	X	X		X	X			X	X	X		X	X
externe Fortbildung zu QE					X				X						
Fachmessen														X	
Bücher verwirrend/wenig hilfreich									X					X	
zählt nicht zum Aufgabenbereich				X			X								
"Welle" der Publikationen kritisch							X								
Interesse am Lesen eines Buches											X				
K15: Veränderungen für die Einrichtungen															
Einsparungen und deren Auswirkungen	X	X	X				X	X							X
Existenzängste	X														
HPT-Konzept verändert sich (Flexib., Sozialr.)	X	X		X	X	X	X								
Zugeständnisse notwendig		X													
QE muss hinter dem Kostendruck zurückstehen															
K16: Veränderungsbedarf															
öff. Seite : mehr Transparenz			X		X				X					X	X
keiner bei der Zusammenarbeit	X			X											
keine Möglichkeiten der Veränderung															
kein reines Kostendenken			X												
mehr Wertschätzung			X			X									
soll Standards vorgeben				X											
klare Ansprechpartner		X			X										
mehr in die Verantwortung (auch pädagogische)		X					X								
mehr Zusammenarbeit/Kontakte		X	X										X	X	
mehr Einbeziehung der Einrichtungen							X								
offenere Haltung ggü. den Einrichtungen						X									
mehr Interesse zeigen												X			
Finanzierung von QE ermöglichen								X							
fallbezogene Zsarbeit.: schnellere Kontakte															
keiner in fallbezogener Zusammenarbeit										X		X			
mehr Klarheit in pädagogischer Haltung									X						
mehr Bedarfsorientierung															X
gemeinsame Linie der öff. Seite															
mehr Verbindlichkeit															
Entgelt: mehr Anerkennung des Zertifikats								X							
Übernahme der DIN-Gliederung für QE								X							
Träger: mehr in die Verantwortung		X													
Zsarbeit persönlich und vor Ort		X													
mehr Wertschätzung			X												
keine Veränderung bei der Zusammenarbeit nötig	X			X	X				X	X		X			
Trägerprozesse mit zur QE															
mehr Transparenz														X	X
mehr Kontakte/Zeit in der Zusammenarbeit		X													
mehr Interesse/Auseinandersetzung mit HPT															
keine Beantwortung möglich															
mehr Einbeziehung der Mitarbeiter															X
Ausb: keine Veränderung möglich i. d. Ausb.		X													
keiner in der Ausbildung	X											X		X	
kein Schwerpunkt i. d. Ausb.			X												
Grundlagenvermittlung			X	X									X		
QE muss mehr Inhalt und Thema sein					X	X	X	X				X	X	X	X
keine Beurteilung über Ausbildung möglich					X										

Anhang

Themenmatrix QE-Modell Zertifikat

berufspolitische Ausbildung nötig																	
Reflexion, Dokum., QE als Selbstverständlichkeit																	
QE mehr praxisorientiert vermitteln																	
BWL (Teile) als Inhalt								X									
bessere fachliche Ausbildung									X								
Statistik in der Ausbildung nötig für QE								X									
FH macht selbst QE																	
Aufgab.: keine Veränderung bei Aufgabenverteilung	X		X	X		X	X							X			
mehr Teilung der Verantw. in den Einrichtungen	X							X						X			X
Dachverbände mehr in die politische Verantw.						X											
Kommunalpolitik mehr in die Verantwortung					X												
JA soll Einrichtungen Verantwortung lassen									X								
Schule mehr in die Verantwortung für Qualität										X							
Klärung der Zuständigkeiten auf öff. Seite														X			
n. einschätzbarer Veränderungsbedarf b. Aufgaben																	
MA tragen Hauptverantwortung für QE																	
Elt./Kind: mehr informieren																	
nicht mehr involvieren						X											
Eltern mehr in die Verantwortung										X	X						
mehr kritisches Interesse																	
Kinder nicht mehr beteiligen																	
HPT: mehr Kooperation zw. den HPTs				X													
mehr Vergleichbarkeit zw. den HPTs				X													
K17: Wünsche Umweltakteure nach Veränd.																	
öff. Seite: kaum einschätzbare Wünsche	X		X	X	X		X							X			
Eintr. sich nicht so wichtig nehmen		X			X												
transparente Zusammenarbeit	X		X			X			X		X						
Flexibilität der Einrichtungen					X		X								X		
kurze Betreuungsdauer			X						X				X				
kostengünstige Hilfen																	
wünscht Aufnahme der schwierigsten Fälle									X								
Beteiligung MA														X			
Leistungsorientierung																	
Bezirk will eigenes Bestehen sichern																	
Reduktion des differenzierten Hilfsangebotes																	
Veränderung des Subsidiaritätsprinzips																	
Träger: transparente Zusammenarbeit			X														
mehr Engagement/Zugeständnisse		X															
kaum einschätzbare Wünsche			X														X
personelle Verflechtungen (keine Trennung)							X										
mehr Marktorientierung								X									
ähnlich wie eigene Wünsche								X									
hat keine Wünsche																	
mehr Einbeziehung/Verantwortung MA															X		
weniger Beschwerden der MA																	
HPTs: zu wenig Informationen			X	X		X								X	X		
haben schlechtere Bedingungen			X												X		
ähnliche Wünsche wie andere HPT						X											
weniger Druck					X												
päd. Qu spiegelt sich im Entgelt wieder					X												
haben kein QM, halten am Alten fest		X					X										
verändern, flexibilisieren Konzept von HPT								X									
oft gutes QM	X													X			
keine gemeinsame Linie, Kooperation	X			X			X							X			
ideale Bedingungen und ideale Pädagogik																	
Dachverb.: Keine Informationen über Wünsche						X											
K18: Organisationsstruktur																	
Entscheidungsträger notwendig	X				X	X	X		X			X	X		X		X
Hierarchie nötig		X					X	X	X			X		X			X
guter Informationsfluss									X								X
transparente Kommunikationsstruktur						X						X		X			
QE kann in jeder Org funktionieren							X										
Leitung übernimmt Verantwortung		X						X									
MA tragen Verantwortung			X		X												
Verantwortlichen für QE		X		X	X	X					X	X			X		
Raum für Austausch				X	X												X
flache Hierarchie					X	X						X					

Anhang
Themenmatrix QE-Modell Zertifikat

Fehlerkultur								X	X								
klare Zuständigkeiten/Verantwortungsbereiche															X		
Flexibilität der Struktur																	
K19: sinnvolles QE-Konzept																	
Individualität	X																
Prozessorientierung	X																
Anpassungsfähigkeit	X	X															X
Beteiligung, Mitwirkung MA entscheidend	X		X		X	X	X							X	X		
kein top-down Prozess	X		X		X		X										X
realistisches Konzept		X	X										X		X		
Evaluation				X													X
Umweltorientierung				X													
Kunden-/Bedarfsorientierung				X													
ständige Weiterentwicklung			X	X	X	X	X		X			X	X		X		
beachtet Ressourcen der MA			X														
Verbindlichkeit				X			X					X		X			X
Kontrolle von QE-Konzept				X			X										X
einfache Instrumente			X														
selbstverständliche Präsenz von QE									X								
Modell nicht entscheidend						X											
transparentes Konzept						X											
QE kein Kontrollinstrument																	
sachliche Diskussion/Reflexion wird möglich					X												
Eltern/ Kinder müssen davon profitieren									X								
MA müssen davon profitieren																	
Kernarbeit bleibt im Mittelpunkt	X								X			X			X		
QE respektiert ihre Grenzen											X	X			X		
QE in allen Bereichen								X			X		X				
Instrument zur Zielüberprüfung			X					X							X		
keine Zertifizierung notwendig									X								
QE durch Kommunikation																	
K 20: Voraussetzungen																	
zeitliche Ressourcen		X			X			X			X				X	X	
finanzielle Ressourcen					X		X	X							X		
externe Unterstützung				X				X			X	X				X	
Unterstützung/Interesse vom Träger																	
Unterstützung/Interesse vom Jugendamt																	
Beteiligung der MA durch den Träger															X		
Offenheit der Leitung für MA			X														
Würdigung des Zertifikats								X									
gute Qualifikation der MA			X	X											X		
Fortbildung für MA	X		X														
Motivation der MA	X	X		X		X	X						X		X		
kritische MA						X	X										
guter Teamgeist			X						X								
Offenheit der MA					X	X	X						X				
Bereitschaft für Veränderung				X	X		X					X	X				
Geduld, Gelassenheit						X					X						
Mut											X						
Kraft											X				X	X	
nur über andere Sozialpolitik möglich																	

Anhang
Themenmatrix Umfeld

Themenmatrix Umfeld

	LJA Y	X	JA	Entgelt 1	2	DV
K1: Konzepte in den Einrichtungen						
Zertifizierung			X	X		
selten Zertifizierung						X
keine / kaum Umsetzung von QE-Konzepten in den Einrichtungen				X		
keine Informationen über QE-Konzepte in den Einrichtungen	X		X			
TQM						X
K2: Motiv						
Legitimation und Verbesserung der Leistungen	X					
ständige Verbesserungen der Strukturqu nicht mehr ausreichend	X					
Kostendruck/Einsparungen	X		X			
gesetzliche Anforderung	X		X			
K3: Beteiligung der Eltern/Kinder						
zu geringe Beteiligung in den Einrichtungen		X				
keine Beteiligung von Kindern und Eltern in den Einrichtungen				X	X	X
Interesse an deren Zufriedenheit durch die öff. Seite			X			
keine systematische Form der Rückmeldung an öff. Seite			X			
profitieren nicht von QE in der Form						X
K4: Auswirkungen von QE						
keine Vorteile durch Zertifikat						X
Qualität ist eine Frage der Einstellung, Haltung			X			
QE keine neue, unbekannte Methode	X	X		X		
Klarheit/Transparenz	X			X		
effektiveres Arbeiten						X
Arbeitserleichterung						X
fachliche Diskussion um Prozessstandards						X
K5: Erwartungen an QE						
Aufgeschlossenheit						X
bewussteres Handeln		X				
Notwendigkeit gesehen		X				
Befürchtungen / Abwehr		X				
keine Qualität nur wegen QE		X				
QE als Farce						X
keine Qualität nur wegen Zertifizierung			X	X		X
K6: Erwartungen der anderen						
Elt. / Kinder: Erwart. an Betreuungsqualität			X			
K7: Träger						
gute Zusammenarbeit der Träger untereinander						X
gute Zusammenarbeit mit der öff. Seite	X					
schwierige Zusammenarbeit mit der öff. Seite	X					
Zusammenarbeit durch Arbeitskreise, Gremien, Ausschüsse	X					X
unterschiedliche Interessenslagen öffentliche und freie Träger	X		X			
erwarten wirtschaftliche Effizienz						X
erwarten fachliche Effektivität						X
erwarten Bestehen der Einrichtung sichern				X		X
erwarten qualitativ gute Arbeit			X			
erwarten gute Präsentation				X		
erwarten Bestehen im Konkurrenzkampf sichern						X
erwarten Bestandssicherung bzw. -bewahrung	X					
erwarten eine neue Finanzierungsquelle durch QE				X		
Abwehrhaltung gegenüber QE				X		
wollen keine Transparenz zur öffentlichen Seite				X		
wollen keine Kontrolle durch öffentliche Seite				X		
Unverständnis und Empörung über Forderung nach QE				X		
K8: öffentliche Seite						
keine klare Zuständigkeiten bei Finanzierung	X					
Hilfplan als Instrument für QE im JA			X			
Hilfplan kann keine geeignete Rückmeldung geben				X		
Zusammenarbeit durch Arbeitskreise, Gremien, Ausschüsse	X		X			X
keine Vorgaben für QE durch öff. Seite			X			
keine Beteiligung an QE in den Einrichtungen			X			
Interesse an der Qualität der Zusammenarbeit ASD und Einrichtung			X			
Interesse an der Qualität wegen Zufriedenheit der Eltern und Kinder			X			
Priorität des JA bei dem Projekt "Umbau statt Ausbau"			X	X		X

Anhang

Themenmatrix Umfeld

JA / öff. Seite selbst unter Druck	X			X		
knappe Mittel zielführend einsetzen	X					
realistische Qualitätsvorstellungen in den Einrichtungen			X			
aus dem Bestehenden das Beste machen			X			
sieht die Notwendigkeit von QE			X			
JA informiert über Angebotsunterlagen für Entgeltverhandlung					X	
JA muss Stellung nehmen zu Angebot der Einrichtungen			X		X	
kein effektiver Dialog über Leistung und Entgelt zwischen Beteiligten	X					
fehlender Austausch Jugendamt und Entgeltkommission				X	X	
QE keine große Rolle bei Verhandlung	X		X	X		X
QE schafft keinen finanziellen Vorteil b. Verhandl.					X	
QE-vereinbarung im Stillstand				X		
keine einheitliche, aktuelle Form der QE-Vereinbarung	X			X		
QE-vereinbarung muss hinter Leistungsvereinbarung zurückstehen				X		
freie Träger können Leistungen, Ziele kaum beschreiben				X		
öff. Seite hat Belegungsmacht			X			X
Verhandlung als Farce						X
Qualitätsentwicklung noch zu Beginn, liegt noch brach			X	X		
K9: Aufgabenverteilung						
Einrichtung: Verantwortung liegt in der Einrichtung			X			X
Leitung verantwortlich für QE-Prozess				X		X
Träger: verantwortlich für QE			X	X		
verantwortlich für Liegenschaften / Personal	X					
verantwortlich für Existenzsicherung	X					
öff. Seite: verantw. für Effektivität/Effizienz d. Hilfe	X					
JA trägt Verantwortung für Projekt "Umbau statt Ausbau"			X			
JA trägt keine Verantwortung für die Umsetzung von QE in den Einr.			X			
JA übt Druck auf Einrichtungen aus, fordert						X
JA trägt Planungs- und Steuerungsverantwortung	X					
LJA multipliziert Fachwissen	X		X			
LJA hat positive Auswirkungen auf Qualität der JA	X					
LJA setzt Standards durch Empfehlungen		X	X			
LJA setzt Elemente von QE um	X					
JA setzt keine Elemente von QE um			X			
Dachverband: keine gezielte Einwirkung, Beratung zur QE bei den Einr.						X
multipliziert Fachwissen						X
hat positive Auswirkungen auf Qu der Mitgliedsverbände						X
setzt keine Elemente von QE um						X
erwartet hohe Qualität bei den Mitgliedsverbänden						X
keiner zeigt echtes Interesse an QE, macht Druck				X		
K10: eigene Ausbildung						
keine Vorbereitung		X	X			
K11: theoretische Publikationen						
Thema bei Fortbildungen wieder im Hintergrund						X
immer weniger besuchen Fortbildungen allgemein im sozialen Bereich						X
Bücher verwirrend/wenig hilfreich	X		X	X		X
"Welle" der Publikationen kritisch	X		X	X		X
K12: Veränderungen für die Einrichtungen						
Einsparungen und deren Auswirkungen			X	X		X
fehlende Fortbildungsmöglichkeiten						X
Kinder- und Jugendhilfebereich verliert viel an seiner Qualität						X
Zweifel an Leistungserbringung	X			X		
Zweifel an Notwendigkeit des Konzeptes	X			X		
steigender Legitimationsdruck	X					
steigender Modernisierungsdruck	X					
Existenzängste				X		X
HPT-Konzept verändert sich (Flexib., Sozialr.)	X		X	X		
QE muss zurückstehen				X		X
K13: Veränderungsbedarf						
öff. Seite: klare (finanzielle) Zuständigkeiten	X					
keiner bei der Zusammenarbeit						X
mehr Vertrauen in die Einrichtungen				X		
Bereitschaft, den Einrichtungen Zeit für gute Qualität zu geben				X		
bessere Planungs- und Steuerungskompetenz	X				X	
Annäherung des Entgeltverfahrens an Sozialentgeltkommission					X	
Transparenz gegenüber den Einrichtungen				X		
Einrichtungen: überzeugende Dokumentation der Leistung	X			X		

Anhang

Themenmatrix Umfeld

nur notwendige Dokumentationen anfertigen	X				X	
offene Darstellung dessen, was nicht mehr geht						X
mehr eigenes Hinterfragen				X		
konkrete Ziele benennen können				X	X	
mehr Vertrauen in die öff. Seite				X		X
Transparenz gegenüber öff. Seite				X		X
Träger: mehr in die Verantwortung	X					
keine Veränderung bei der Zusammenarbeit nötig			X			X
Ausb.: kein Schwerpunkt i. d. Ausb.						X
mehr Vermittlung der gesetzliche Grundlagen			X			
im Aufbaustudiengang						X
berufspolitische Ausbildung nötig				X		
Aufgab.: Einrichtungen in der Verantwortung lassen						X
Schule mehr in die Verantwortung für Qualität	X	X				
JA übernimmt Kontrollfunktion über Träger / Einrichtungen				X		
Eltern / Kinder: mehr in die Verantwortung	X	X				
mehr Formen der Beteiligung		X	X			
allgemein: mehr Leistungsorientierung	X					
Kosten-Nutzen Relation sehen		X				
weniger Profitdenken	X	X				
Sozialraumorientierung	X					
zeitgeistlichen Entwicklung entgegenwirken	X	X				
berufsethischen Standpunkt der SA zur Entwicklung	X					
mehr Katamnese Forschungen	X					X
richtige, fundierte Messungen der Ergebnisqualität						X
K14: Wünsche Umweltakteure nach Veränd.						
öff. Seite: wünscht kostengünstige Hilfen				X		
wünscht schnelle Unterbringung				X		
wünscht Innovationen voranbringen						X
Träger: wünschen finanzielle Deckung				X		
wünschen Ruhe				X		
HPTs: halten am Alten fest	X		X	X		
verändern, flexibilisieren Konzept von HPT	X		X	X		
wünschen Sicherheit			X			
wünschen Zuverlässigkeit und Unterstützung durch öff. Seite			X			
Eltern / Kinder: wollen sich verstanden und gehört fühlen			X			
K15: Organisationsstruktur						
Verantwortlichen für QE				X		
QE kann in jeder Org funktionieren						X
K16: sinnvolles QE-Konzept						
regt fachliche Diskussionen über Prozessstandards an						X
kennt Strukturen des Umfeldes	X					
Beteiligung, Mitwirkung MA entscheidend			X			
realistisches Konzept	X					
Evaluation	X					
ständige Weiterentwicklung			X			X
einfache Instrumente	X					
Eltern/ Kinder müssen davon profitieren			X			
MA müssen davon profitieren			X			
Kernarbeit bleibt im Mittelpunkt	X					
QE in allen Bereichen			X			X
K 17: Voraussetzungen						
zeitliche Ressourcen						
finanzielle Ressourcen		X	X			
erfasst alle Prozesse			X			
externe Unterstützung / Überprüfung	X			X		
Unterstützung/Interesse vom Träger	X					X
Motivation der MA	X					
Offenheit der MA				X		
Bereitschaft für Veränderung	X					
alle Akteure übernehmen ihre Aufgaben	X					
Projekt "Umbau statt Ausbau" als notwendige Rahmenbedingung für QE			X			

Anhang

Interview Abteilung Kindertagesbetreuung

1 **Abteilungsleitung Kindertagesbetreuung**

2
3 Dipl. Sozialpädagogin seit 1974

4 Zusatzausbildung Supervisorin, Grundausbildung sozialtherapeutischen Rollenbild

6 ***I: Vielleicht könnten sie ausführen, was hier in der Abteilung bezüglich QE läuft?***

7 MA: Ja, also ja, ich leite diese Abteilung, die vorher Fachabteilung Kinderkrippen geheißen
8 hat, seit 1994 und wir haben bald begonnen uns mit Qualität zu beschäftigen, weil ich aus der
9 früheren Tätigkeit, also die äh in der Abteilung Sozialplanung, bereits mit QM in den
10 Anfängen befasst war. Äh... es wurden damals schon einige Projekte gestartet äh in
11 Zusammenarbeit auch mit Stadtjugendamt. Hier in der damaligen Fachabteilung
12 Kinderkrippen ham ma uns erstmal mit dem Begriff Qualität und ähm die ja, der Neutralität
13 dieses Begriffes erstmal auseinandersetzen müssen, weil es ja sofort positiv besetzt ist im
14 Grunde. Wir haben dann äh festgestellt, dass wir äh sehr viele Elemente von Qualität haben
15 und mein Bestreben war damals mit den äh Kolleginnen hier die äh die Kinderkrippen direkt
16 als Fachvorgesetzte, Dienstvorgesetzte ja leiten, ein System zu entwickeln, des diese
17 herumliegenden Bausteine äh eben in in eine Folge bringt und auch in Zusammenhang
18 erkennen lässt. Auch für die Kolleginnen draußen in den Einrichtungen. Des waren so die
19 Anfänge äh dann ham wir uns äh... angeschlossen einer äh... ja, einer.... Initiative des
20 Jugendamtsleiters, der auch publiziert hat zu dem Thema mit QM im äh ja, in der Folge
21 EFQM. Wir haben dann ISO 9000 auch noch diskutiert, aber wir haben uns dann für EFQM
22 entschlossen. Es gab auch Fachtagungen, Kronberger Kreis war zum Beispiel ein wichtiger
23 Impuls. Wir haben uns dann für des EFQM entschlossen und zwar erst nachdem die
24 Abteilung neu organisiert war. 2000 wurden wir dann äh unter dem Dach
25 Kindertagesbetreuung zusammengeführt und zwar vier Abteilungen Stadtjugendamt und zum
26 Teil auch ein Bereich aus der Sozialplanung. Und des Ganze wurde dann unter Abteilung
27 Kindertagesbetreuung fortgesetzt. Also des schien mir dann der richtige Ansatzpunkt um des
28 EFQM zu nutzen. Die Bereiche, die verschiedene Kulturen und Organisationsverfahren
29 mitgebracht haben, hier zusammenzuführen, des war dann praktisch des verbindende
30 Element.

31 ***I: Sind dann Qualitätsstandards entwickelt worden, entstanden?***

32 MA: Also wir haben über die erste Befragung festgestellt, wo sind die, ja, in diesem
33 spinnennetzartigen Gebilde, wo sind wir nicht so gut, wo sind wir gut und haben dann
34 festgestellt, sehr viel hängt dran, Leitbild zu entwickeln. Leitbild nicht, dass auf dem Papier
35 was steht, sondern um diesen angesprochenen Prozess äh stärker anzustoßen. Also ein
36 Leitbild, warum arbeiten die einzelnen Bereiche in der Abteilung zusammen, wie sieht dieses
37 Dach genau aus, für wen arbeiten wir. Und da gabs schon starke Diskussionen in erster Linie
38 für die Kinder, für die Eltern. Wobei sich des nicht trennen lässt, trotzdem sind die
39 Schwerpunkte unterschiedlich. Bei den Elterninitiativen liegt des eher bei den Eltern, bei den
40 Kinderkrippe liegt des stark bei den Kindern, weil man dort eine sehr starke Bildungsqualität
41 mit der Betreuung der Kinder verbindet. Man arbeitet schon mit den Eltern auch zusammen,
42 aber die Schwerpunkte sind unterschiedlich. Immer noch. Aber es hat sich etwas stärker
43 aufgelöst. Also wir haben festgestellt, wir bräuchten für die weitere Arbeit ein Leitbild. Dieser
44 Prozess wurde eingeleitet. Und, also natürlich unter Beteiligung der KollegInnen der
45 Abteilung, waren damals 45. Leider innerhalb des Prozesses, ja, äh die Organisation
46 Sozialbürgerhaus weiter fortgeschritten ist. Nicht leider, weil sie fortgeschritten ist, sondern
47 weil die Kolleginnen jetzt dort im Sozialbürgerhaus arbeiten. Des war der Wille der
48 Sozialreferatsleitung. Auf dem Weg haben wir also zehn Kolleginnen verloren (lacht), die wir
49 natürlich immer wieder versucht haben anzudocken, zu integrieren, aber des war ganz schwer,
50 weil die einfach in einer anderen Organisationseinheit sind. Ja... also dann
51 Leitbildentwicklung mit dieser Beteiligung von allen hier und dann gingen natürlich äh die
52 Qualitätszirkel los, äh die waren vorher schon da, des hieß bereichsübergreifende

Anhang

Interview Abteilung Kindertagesbetreuung

Fachgespräche, aber dann konnte es strukturiert beginnen. Weil wir dann auch seit einigen Jahren, seit einigen Jahren Qualitätskoordinatorinnen haben. Des sind vier Personen, je fünf Stunden in der Woche. Die konnten jetzt natürlich ganz stark sich dem Thema widmen und konnten über die Qualitätszirkel die Schlüsselprozesse organisieren. Schlüsselprozesse haben wir dann festgehalten. Die Qualitätskoordinatorinnen haben die Schlüsselprozesse mit den Kolleginnen bearbeitet. Wir haben mittlerweile äh (kurze Pause). Da müsst ich jetzt nachzählen wie viele. Aber wir haben die Schlüsselprozesse auch im Qualitätshandbuch zusammengefasst. Des erste Musteraudit ist erfolgt und jetzt nachdem die externen Begleitung abgeschlossen ist, auch aus finanziellen Gründen, hab ich es erreichen können, dass wir zumindest noch mal zwei Qualitätskoordinatorinnen weiter beschäftigen, mit fünf Wochenstunden jeweils. Des organisiert sich so, dass ich immer dann, wenn irgendwelche Stunden frei sind, weil jemand grad reduziert, gewechselt hat, irgendwelche Zuschaltungen erfolgt sind, die wir noch nicht personell besetzen können äh diese Stunden geb ich dann rüber an diese Tätigkeit. Der Führungskreis ist dann auch eng eingebunden in diese Koordination, in diese Qualitätskoordination und ich hoffe, dass die beiden jetzt die fehlenden Schlüsselprozesse noch hinkriegen.

I: Warum wurde denn mit solch einem Prozess begonnen?

MA: Also des Motiv lag schon in den Mitte der 1990er Jahre, wo mir auch ähm ganz klar wurde, erstens muss eine gewisse Struktur da sein, um äh die Personalentwicklungsprozesse, die äh die Ziel äh formulierungsprozesse – also des was also ohnehin passiert ist, in einen Rahmen zu bringen, dass auch die Mitarbeiterinnen wussten, wir haben Qualität, wir reden nicht nur drüber. Es war mir auch sehr wichtig, ähm natürlich sagen wir mal konkurrenzfähig zu sein. Die Freien Träger haben ihre Qualitätsprozesse begonnen, in welcher Qualität die dort wieder stattgefunden haben, weiß ich nicht, aber es steht überall QM drauf. Freie Träger heißt bei uns jetzt zum Beispiel Caritas, AWO, Innere Mission, die haben ja auch Einrichtungen, fast so viele wie der öffentliche Träger. Und von daher äh haben wir uns äh gewisse Vergleichbarkeit da sein soll, dass wir nicht sagen, so was haben wir gar nicht. Des ist auch eine Imagefrage für den öffentlichen Träger und es ist auch etwas, wo wir zeigen können, wir setzen uns mit diesen Prozessen auseinander, vor allen Dingen, was sozusagen hinten raus kommt. Was kommt bei Eltern an, was ist eine qualitätsvolle Arbeit und wo können wir auch noch besser werden. Die wesentliche Delle, des sag ich gleich noch dazu, die äh festgestellt wurde in diesem Umfrage äh organigramm, war ähm... die Politik und Strategie der Abteilung ist nicht gut sichtbar. Sie ist zwar vorhanden natürlich, aber sie war nicht gut sichtbar für die Mitarbeiterinnen und da ham ma mit der Balanced Scorecard weiter gearbeitet, des waren aber die Führungskräfte, mit einem Schlüsselprozesse, der diesen, diesen Themenbereich erarbeitet hat.

I: Wie würden sie die Auswirkungen des Handbuches beschreiben?

MA: Also die Auswirkungen des Handbuches – also wir haben (kurze Pause) zu äh also als dieses Projekt dann mit der externen Begleitung zu Ende ging, haben wir ein Workcafe gemacht mit den Kolleginnen hier in der Abteilung, mit allen die beteiligt waren, und da wurden verschiedene Punkte festgestellt, die wir jetzt auch einem Auswertungsbericht zusammengefasst haben. Es wurde äh festgestellt, dass vor allen Dingen des Qualitätsbewusstsein gestiegen ist also sie wussten was Qualität ist und was nicht oder bezeichnen des auch so, was sie tun. Sie machen nicht irgendwelche Verfahren, sondern wissen, dass des ein Beitrag zu Qualität ist. Die Auswirkung war auch, dass man mit Ressourcen äh so umgeht, das man sich jedes Mal fragt auch, ist des ähm Einsatz also Personal und Geld als Ressource, Geld auch im Zusammenhang mit Zeit, also Prozesse gestalten, wie viele Leute sitzen in wie viele Besprechungen rum, kann man des besser und schneller organisieren. Diese Bewusstsein ist gestiegen und es ist auch so, dass die Kolleginnen selber gemerkt haben, wo Lücken äh wo Fortbildungsmöglichkeiten noch sind. Also sie haben dann Workshops organisiert um jetzt grade im Bereich der Verwaltung, äh was präsentieren zu können. Weil die müssen ja Verwaltungsverfahren zum Beispiel bei den

Anhang

Interview Abteilung Kindertagesbetreuung

Einrichtungsleitungen präsentieren, bei der Regierung von Oberbayern. Haben sie vorher auch, aber sie haben gemerkt, da können sie sich noch verbessern. Und des Handbuch selber und die Prozesse, die da drin dokumentiert sind, haben ganz stark dazu beigetragen, dass die Bereiche stärker miteinander vernetzt werden, weil wir ja all in diesem Feld arbeiten. Äh vom ganz konkreten Effekt her war zu beobachten, dass wurde auch einige Male angesprochen, wenn neue Anforderungen kommen – Beispiel war jetzt mit dem neuen Gesetz. Die Regierung von Oberbayern hat einfach die Aufsichtspflicht äh die Aufsichtsbehördenzuständigkeit verlagert. Wir sind jetzt die Aufsichtsbehörde bei der Stadt München, das heißt ich hab zwar ne Stelle dafür gehabt aber wie man jetzt dieses Verfahren möglichst effizient und schnell einführt, was tun wir hier in diesem Bereich, das wurde sehr schnell mit der Methode Schlüsselpunkte dann auch äh das hamma gut hingekriegt. Also sehr schnell vor allem. Äh...der negative Effekt, es ist sehr zeitaufwendig, man hat immer wieder quasi neben der Arbeit noch was zu organisieren, was zu besprechen, Termine zu machen, man sieht zwar ein, dass diese Verfahren dann wieder zurückschlagen und positiv dann vielleicht bewertet werden können, weil man dafür bestimmte Dinge nicht mehr braucht. Aber dazu ist es noch zu frisch, das muss man erst sehen, ob sich das so bestätigt.

I: Ist denn eine Zertifizierung vorgesehen?

MA: Nein, das ist kein Thema bei uns. Ich muss sagen, ich bin da auch sehr zurückhaltend. Ich leg da nicht so einen großen Wert drauf. Zertifikat hat für mich immer äh was zu tun mit ganz starkem Druck äh ich muss das Level halten, ich muss ständig dran arbeiten, das kann natürlich auch positiver Druck sein. Auf der anderen Seite, was passiert an Imageschaden, wenn ich das Zertifikat verliere, was ist dann passiert, wie erkläre ich das. Also für mich ist das nicht erstrebenswert, sondern ich denke die tägliche Arbeit muss Qualität zeigen, auch in den Einrichtungen. Insofern haben wir den Antrag nicht gestellt.

I: Wie wird die Kontinuität in dem QM-Prozess gewährleistet?

MA: Also ich hätte ganz gerne, dass wir mindestens die 10 Stunden halten, wir kriegen kein zusätzliches Geld, das heißt die Qualitätskoordination ist auch nach Ansicht der Mitarbeiterinnen unbedingt erforderlich. Also es braucht einen Verantwortlichen dafür. Man kann zwar sagen, dass die Führungskräfte dafür verantwortlich sind, aber es muss auch noch jemand anders in die Hand nehmen. Einmal im Jahr schauen, wo muss man Audit machen, welcher Prozess hinkt hinterher. Also auch das Wissen von den Personen erhalten, die sind ja geschult. Sonst wird da rumgestümpert mit irgendwelchen Protokollen oder sonst was. Mit diesen geschulten Leuten weiterzumachen wäre mir ein großes Anliegen. Also über zwei, drei, vier Monaten sind mal 10 Stunden gesichert. Da muss man sehen, wie man weitermacht. Die Kolleginnen sind hochmotiviert, die das machen. Ich kann es nur noch mit Teilzeitleuten organisieren, da hab ich eben jetzt nur noch zwei. Die anderen beiden sind jetzt Vollzeit und die können das äh jetzt nicht mehr als Nebentätigkeit machen, was sie vorher schon konnten von über die Uni, Uni Duisburg-Essen war unsere externe Begleitung. Ich hoffe, dass ich das so weiter am Leben halten kann.

I: Wie äh waren denn die Erwartungen der Mitarbeiterinnen gegenüber der Thematik?

MA: Also...äh die Mitarbeiterinnen waren sehr aufgeschlossen. Ähm es war Neugier da äh der Fragebogen wurde äh zu großen Teilen, ich glaub es waren an die 80 % wurde der ausgefüllt, obwohl der sehr ausführlich war. Ähm er wurde ja auch so entwickelt hier unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Also ich glaube auch, dass der Herr Dr. Stark und die Frau Bobzien, die das begleitet haben, auch eine gewisse äh – ja ausgestrahlt haben, dass sie wissen, wie diese Methode weitergeht, also man konnte sich auf etwas einlassen, weil ein gewisser Erfahrungshintergrund da war. Und natürlich ist das auch so gewesen, dass das in unsere Abteilung schon etwas Besonderes ist, das war auch so ein Anreiz.

I: Und ihre Erwartungen?

MA: Meine Erwartungen waren in erster Linie äh auch Qualität sichtbar zu machen, auch, dass man was auf den Tisch legen kann. Über die Entstehung des Leitbildes bin ich sehr froh,

Anhang

Interview Abteilung Kindertagesbetreuung

war ein schwieriger Prozess, wo alle gesagt haben, lassen wir das doch lieber. Es hat einige externe Begleitungen gebraucht, zwei Fachtage sind nicht gut angelaufen. Wurde aber dann doch so entwickelt, dass zum Schluss gepunktet wurde, man ist jetzt zum überwiegenden Teil einverstanden damit. Des muss natürlich weiterentwickelt werden. Da war ich sehr froh, dass es entstanden ist. Mit dem Effekt, dass hier bereichsübergreifend Diskussionen entstanden, sind, warum müssen zum Beispiel in einem Bereich die Eltern vorlegen, warum die Eltern berufstätig sind und beim anderen nicht. Warum müssen dort die Eltern so viel zahlen und dort so wenig. Also solche Debatten, die ständig geführt wurden, konnten, wenn es zum Beispiel bei dem Prozesse Kommunikation oder auch äh (kurze Pause) der Darstellung von äh bestimmten Voraussetzungen zur Erreichung des Produkts konnte das sehr gut äh offen diskutiert werden. Also diese Verbindung der Bereiche untereinander ist immer noch schwierig, die unterschiedlichen Abteilungskulturen zu verbinden. Des hat zu tun mit gegenseitigen Vorurteilen und dann mit Vorbehalten der einen Berufsgruppe zur anderen äh und das wirkt jahrelang. Also das ist äh durch so einen Prozess glaub ich auf jeden Fall aufzufangen, es ist aber immer noch nicht weg. Es soll natürlich nicht alles verwischt werden, für mich war es wichtig, das Profil zu schärfen. Und dann hab ich das klar abgesetzt und sagen, ich bin das und du bist das und ich bin nicht schlechter als du. Und das ist so eine unterschwellige Geschichte gewesen, dass ein Produkt ist vielleicht nicht so gut, weil da nicht so gut ausgebildete Leute drin sind und solche Punkte. Und das ließ sich gut bearbeiten mit dem Prozess des QM.

I: Ähm was passiert denn bei den Einrichtungen an Qualitätsentwicklung?

MA: Also begonnen haben ja die Einrichtungen schon sich mit Qualität zu befassen eben auch Mitte der 1990er Jahre. Ähm... da ist das Qualitätsbewusstsein ebenfalls sehr hoch. Und die Einrichtungen einzeln sind an verschiedenen Punkten. Also es gibt Einrichtungen, die haben zum Beispiel so einen Standardkatalog, wo dann drin steht, wie ein Kind begrüßt werden soll, wie man die Eltern bei der Verabschiedung beteiligt, die Eingewöhnung. Es gibt eine pädagogische Rahmenkonzeption für Kinderkrippen und Tageszentren, da wird auf solche pädagogische Prozesse schon sehr stark eingegangen. Also man müsste jetzt solche Konzeptteile in Schlüsselprozesse reinhieften. Man müsste sie stärker strukturieren, welche Ziele werden im einzelnen damit verfolgt. Wie sehr werden sie dann noch mal angeschaut oder auch fortgeschrieben. Es gibt Hauskonzeptionen, seit Jahren selbstverständlich. Also es ist wie hier auch am Anfang so, dass Qualitätselemente einfach rum liegen und es gilt jetzt, die zu verbinden. Die Motivation der Mitarbeiterinnen sich qualitativ weiterzuentwickeln ist außerordentlich hoch. Im Augenblick haben wir jetzt wieder ein äh Arbeitsgruppen laufen zur Überarbeitung der Rahmenkonzeption in Bezug auf das neue Gesetz. Die Zielformulierungen haben wir sowieso jedes Jahr und da sieht man auch, dass sehr viel Wert drauf gelegt wird, dass die hohe Qualität gerade in den städtischen Einrichtungen weitergeführt wird. Also München hat in den 1980er Jahren seinen sehr guten Ruf für Kinderkrippen gegründet und diese Basis ist immer noch da. Also ich hab da schon einen positiven Eindruck.

I: Und äh es gibt ja verschiedene Akteure in der Kindertagesbetreuung, die öffentliche Seite, die Dachverbände, die freien Träger, die Einrichtungen. Wer übernimmt welche Aufgabe für Qualitätsentwicklung?

MA: Also im Augenblick ist es noch so, dass jeder Träger für sich selber sorgt. Jeder Träger macht seine Qualitätsentwicklung, was jetzt die Organisation und des Trägerprofil betrifft selber. Was die pädagogische Arbeit in den Einrichtungen betrifft, da gibt es schon Unterschiede. Und zwar...übernehmen die...freien Träger sehr gerne die pädagogische Rahmenkonzeption der städtischen Einrichtungen, also es ist immer beides gemeint, Krippen und Kindertageszentren. Die wird zum Teil äh bei Bewerbungen für Trägerschaften, wir schreiben ja auch aus neue Einrichtungen, zum Teil auch abgeschrieben, zum Teil wird sich drauf bezogen. Und die freien Träger haben jetzt erst vehement den Wunsch geäußert, bei der Überarbeitung der Rahmenkonzeption beteiligt zu sein. Sie sind auch beteiligt, sind einige Leitungen mit dabei in den Arbeitskreisen. Arbeitskreis bedeutet immer ein Baustein der

Anhang

Interview Abteilung Kindertagesbetreuung

Konzeption. Also was die pädagogische Arbeit betrifft, gibt's einen sehr engen Austausch und man muss auch dazusagen, die freien Träger, die meisten, ich glaub über 90 % haben mit uns einen Betriebsträgervertrag. Und der bedeutet, dass sie zu 100% finanziert werden. Sie kriegen äh den Ausgleich genauso, als ob es eine städtische Einrichtung wäre. Des gilt immer noch, ist allerdings auf dem Prüfstand gestellt. Äh...diese Verträge binden die freien Träger, was die Qualität betrifft, also die Strukturqualität, Öffnungszeiten, die Profession des Personals und diese ganzen Punkte. Äh was die Organisation betrifft äh so haben die freien Träger zum Beispiel im Jahr 1999/2000 die Zufriedenheitsbefragung, die wir durchgeführt haben, bei den Eltern der städtischen Einrichtungen, wollten sie sich nicht beteiligen, die wollten ihre eigenen Erhebungen machen. Also da haben wir keine Verbindung bekommen. Äh... ist vielleicht auch klar, weil so ne Kinderkrippe äh der Träger hat vielleicht zwei oder drei innerhalb des Trägerverbundes ein Teil seines sagen wir mal Arbeitsfeldes und da möchte er vielleicht ein einheitliches Qualitätsmanagement haben, des hat kein Problem gegeben. Aber die Verantwortung für Qualität, was jetzt die pädagogische Betreuung der Kinder betrifft, haben die Träger selber und sie haben sie jetzt umso mehr also im neuen bayerischen Gesetz drin steht, wie Bildung zu funktionieren hat.

I: Wie sieht die Zusammenarbeit mit den freien Trägern konkret zur Qualitätsentwicklung aus?

MA: Im Moment, im Moment gibt's des nicht. Äh die Bereichsleiterin der Kinderkrippen und die für die Kindertageszentren möchten jetzt gerne äh des was hier begonnen hat in der Zentrale fortführen in den Einrichtungen, die hängen am Geld. Wir denken, dass es ohne externe Begleitung und ohne Qualitätskoordination nicht geht. Wir möchten diesen Abschlussbericht mit diesen Befunden der Referatsleitung vorstellen und mit bestimmten Forderungen und Perspektiven verknüpfen. Wenn es nicht geht, dass die Einrichtungen extern begleitet werden, die natürlich etwas anders ausschauen als hier in der Zentrale, und äh wenn es nicht geht, dass Qualitätskoordination sichergestellt wird, dann müssen wir auf dem Level einfach weitermachen als bisher. Äh sehr gut die pädagogische Arbeit entwickeln und an den anderen Prozessen weiterarbeiten, die da heiße Einführung neuer MitarbeiterInnen zum Beispiel, Personalauswahl. Also des läuft ja ohnehin. Aber es wird dann kein Qualitätshandbuch geben.

I: Also Verantwortung für Qualitätsentwicklung könnte man sagen, trägt jeder für seinen Bereich.

MA: Jeder Träger für seinen Bereich, ja.

I: Inwieweit hängt denn die Finanzierung von Einrichtungen von Qualitätsentwicklung ab, die diese betreiben?

MA: Sagen wir mal so, äh die äh... (kurze Pause). Also ich steuere hier den öffentlichen Träger und den freien Träger. Die Zuständigen für den öffentlichen Träger sind die Bereichsleitungen, diese äh Steuerung erfolgt über Zielvereinbarungen, die dann des Stadtjugendamt dem Stadtrat vorlegt. Die Abteilungsleitung, die Führungskräfte sitzen dann da zusammen und die Ziele werden dann da auch abgesprochen und die werden da im Hintergrund mit den zuständigen Führungskräften entwickelt. Die Bereiche haben auch ihre eigenen tiefergestapelten Handlungsziele, hier kommen an, die Ziele, die wir dann auch dem Stadtrat weiterreichen. Über diese Zielvereinbarung, über Mitarbeitergespräche, die ich ja dann mit diesen Bereichsleitungen führe, wird Qualität gesteuert, also äh des äh Management betreffend. Mit den freien Träger wird so gesteuert, dass die Kollegen, die die freien Träger im Jahresplanungsgespräch besucht, nach einem bestimmten Raster vorgeht und bestimmte Dinge mit denen bespricht. Da sitzt die Einrichtungsleitung plus der freie Träger, also meistens die Fachberatung von dort und äh mit denen werden also ihre sowohl Strukturmerkmale als auch die Prozessmerkmal durchgesprochen. Haben die Schwerpunkte im Konzept beachtet, wie gender oder behinderte Kinder, interkulturelle Kompetenzen. Also solche Querschnittsthemen werden abgefragt. Halten die die Öffnungszeiten ein, nehmen sie Säuglinge auf? Werden auch Kinder von Hilfe zur Erziehung aufgenommen? Wir stoßen an

Anhang

Interview Abteilung Kindertagesbetreuung

Grenzen bei dieser Steuerung zunehmend, je mehr von freien Trägern verlangt wird, zum Beispiel auch an Statistik, es gibt nur dürre statistische Angaben von freien Trägern, da steigen wir jetzt grade ein, desto schwieriger wird des Verhältnis. Obwohl wir eine 100% Finanzierung haben, müssen wir immer wieder feststellen, dass man sich übersteuert fühlt bei den freien Trägern. Also bei den Kinderkrippen hab ich jetzt noch nichts am Tisch, aber bei Eltern-Kind-Initiativen kommt des manchmal so an, sind ja auch freie Träger, von kleinen Kindertagesstättenvereinen, da hatten wir jetzt schon Gespräche, wo gesagt wurde, muss des jetzt euch interessieren, des ist doch Trägerverantwortung. Und meine Position ist dabei, ich hab die Verantwortung für öffentliche Gelder, die müssen beim Personal, bei den Kindern und Eltern ankommen. Da muss ich auch nachschauen, ob des wirklich auch hingelangt mit der Qualität die vertraglich abgesichert ist. Das wird zunehmend schwierig.

I: Wird in solchen Gesprächen auch abgefragt, wie die Qualität entwickelt wird? Also ich frag deswegen, weil ja in dem neuen bayerischen Gesetz festgehalten ist, dass die förderfähigen Träger geeignete Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung umsetzen müssen.

MA: Ja, also es wird abgefragt, machen sie eine Elternbefragung jedes Jahr. Des ist des Minimum an qualitätssichernden Maßnahmen und es wird auch des Hauskonzept abgefragt, es wird auch um äh Übersendung gebeten. Äh an sich äh muss des ja auch im Internet veröffentlicht sein. Des ist die Auflage. Des ist des mindeste, was sein muss. Natürlich auch Elternbeirat, hat ja auch eine qualitätssichernde Wirkung. Ansonsten natürlich gerne, wenn sie noch weitere Maßnahmen eingeleitet haben, wär des sehr gut, aber des muss natürlich als Fördervoraussetzung sein. Und des haben wir auch in unserer Funktion zu prüfen. Aber des sind Sachen, des ist schon fast selbstverständlich. Was drüber hinaus, zum Beispiel an Fortbildung des Personals läuft oder auch an Personalentwicklungsmaßnahmen sagen wir mal, die jetzt ähm zum Beispiel Elterngespräche betreffen, oder ob man mit anderen Einrichtungen zusammenarbeitet, des müsste im Gespräch rauskommen. Also diese Jahresplanungsgespräche sind vor – (kurze Pause) seit drei Jahren eingeführt worden, ich hatte einen Personalwechsel Ende letzten Jahres und die werden jetzt noch mal stärker strukturiert.

I: Die Rolle der öffentlichen Seite ist eine kontrollierende.

MA: In dem Sinne eine kontrollierende, was äh die Verwendung der Mittel betrifft. Die Verwendungsnachweise werden ohnehin kontrolliert aber auch äh was äh mit dem Geld vor Ort passiert, was die Qualität der Betreuung betrifft über diese Jahresplanungsgespräche. Also die öffentliche Hand ist steuernd. Und orientierten tut man sich an den Förderrichtlinien, die gesetzlichen Vorgaben sind außerordentlich dünn geworden. Die Heimrichtlinien von damals, die haben ja sehr stark bestimmte Dinge vorgegeben, wurden auch gelockert. Es hat sich – wir haben uns sehr stark gewehrt gegen so Einzelvorschriften, wo wir des jetzt lieber gehabt hätten im Gesetz, wenn Raumgrößen und Gruppengrößen für die Kinder beschrieben worden wären. Also so etwas mehr Fleisch in diesen gesetzlichen Vorgaben. Wir äh...versuchen jetzt gerade am 21.3. ist der Beschluss im Stadtrat, Qualitätsmerkmale, nennt sich des, einzuführen. Und Qualitätsmerkmale bedeutet, dass wir Trägern, die bei uns anfragen, bestimmte Auflagen machen können, wenn sie gefördert werden wollen. Betriebserlaubnisse wird man auf der ganz normalen Basis geben müssen, da wird auch die ein oder andere Einrichtung dabei sein, die nicht qualitativ arbeiten, da haben wir auch jetzt einige, da gibt's schon Beschwerden über bestimmte Einrichtungen, die unter aller Qualität arbeiten. Aber wenn Geld fließen soll, Zuschussmittel, sind wir der Meinung und wir bedeutet auch des Schul- und Kultusreferat, meine Kollegin in der Abteilungsleitung, dass man durchaus von einer Kommune, dass die auch Qualität verlangen muss. Und die Qualitätsmerkmale haben wir jetzt mal entwickelt. Zum Beispiel muss ein Ernährungs- und Versorgungskonzept vorgelegt werden, 5,5 m² pro Kind da sein. Da werden die gesetzlichen Richtlinien konkretisiert. Natürlich, wenn ich gar nichts vorgebe, werden diese Einrichtungen auch keine großen Räume haben und äh Minimalstandard, den die Eltern gerade noch tolerieren, arbeiten. Und es ist fast schon eine Diskussion, die so äh (kurze Pause) in den ja,

Anhang

Interview Abteilung Kindertagesbetreuung

mehr so in den Bereich des Neoliberalismus geht. Äh mischt euch doch nicht ständig ein vom Staat, von der Kommune und der Markt wird des schon regeln. Und dabei darf man des nicht belassen, es geht um Kinder und es gibt durchaus Situationen, wo Eltern für ihre Kinder nicht des bestmögliche erreichen können, weil sie unter einem großen Druck stehen. Da muss des Jugendamt gegensteuern und ich hoffe, wir kriegen vom Stadtrat auch entsprechende Beschlüsse, dass wir des durchsetzen können.

I: Gibt es denn da auch Qualitätsmerkmale zur Prozessqualität, zur Ergebnisqualität?

MA: Prozess- und Ergebnisqualität sind weniger dabei äh weil äh das Konzept vorgelegt werden muss. Des steht im Gesetz. Wie wir Einfluss nehmen, was da drin stehen sollte, des ist dann schon wieder drin, z.B. Ernährungs- und Versorgungskonzept, des kann man als Qualitätsmerkmal im Sinne des Prozesses sehen oder als Rahmenbedingungen. Des ist etwas Fließendes. Also wie die Merkmale leben des bezieht sich selbstverständlich auf Prozesse. Im Moment haben wir uns auf des Nötigste beschränkt.

I: Waren bei der Entwicklung auch freie Träger beteiligt?

MA: Sagen wir mal so: Freie Träger waren in dem Sinne beteiligt, dass sie eine Stellungnahme abgegeben haben. Die freien Träger hatten starke Vorbehalte, weil sie äh Finanzierungsprobleme gesehen haben. Und wir mussten zwei bis drei Durchläufe in der Diskussion mit den freien Trägern machen und mussten dann auch an den Qualitätsmerkmalen abspecken. Äh wir hätten uns schon mehr gewünscht, grade was den Personalschlüssel betrifft. Äh und da waren sehr kritische Stimmen von den freien Trägern zu hören, die sich in ihrer äh Möglichkeit Kinderbetreuung anzubieten äh beschnitten gesehen haben. Des können wir nicht erfüllen, haben sie gesagt, wobei es mehr um die Träger ging, die Kindergärten mit Integrationsgruppen haben, die sagen, diese Auflagen können wir nicht finanzieren, weil die eigenes Geld einsetzen. Ich hab ja hier in erster Linie Träger bei den Kinderkrippen, die alles ersetzt kriegen, bis hin zur Höhe des städtischen Angebotes. Insofern hat sich die Debatte im Bereich der 3 bis 6 jährigen abgespielt. Mir san dann über mehrere Diskussionsrunden zu einer ganz guten äh Einigung gekommen und so legen wird des jetzt vor und die freien Träger haben eine positive Stellungnahme abgegeben.

I: Was kennzeichnet für sie eine gute Qualitätsentwicklung?

MA: Ne gute Qualitätsentwicklung bedeutet, dass die äh den Alltag ständig begleitet. Also dass ich mir bewusst sein muss, des was ich jetzt mache ist für einen bestimmten Zweck, für ein Ziel, da muss ich jetzt nicht in jeder Minute dran denken. Aber es muss eigentlich soweit sein, äh, dass Qualität entwickelt ist in einer Abteilung, dass man sich sagt, ich mach bestimmte Prozesse, auch wenn sie neu entwickelt werden, für etwas. Da muss ich des Ziel im Auge haben. Also des kennzeichnet ne qualitätsvolle Arbeit, die sich im Vollzug widerspiegelt. Des geht schon an am so genannten Einfallstor in die Abteilung, des ist der Telefonservice hier. Also wenn der Telefondienst nicht gut funktioniert, dann denken sich die Eltern, was ist denn bei denen los, ich kann die nie erreichen, da weiß nie jemand Bescheid. Äh die Leute, die nicht sehr hoch bezahlt werden in den Vorzimmern haben eine Schlüsselfunktion. Und wenn ich diesen Bereich nicht so ausstatte, dass des nach außen wirkt, da kann ich mir jedes Qualitätswapperl sparen. Des funktioniert dann nicht. Personal ist auf jeden Fall etwas ähm, wo man bei einer Qualitätsentwicklung nur drauf bauen kann. Ich brauch motiviertes Personal, Personal des überzeugt ist, dass äh die Arbeit wichtig ist für ... Da hilft des Leitbild natürlich. Und ich muss auch ein Klima in einer Abteilung haben, wo gesagt wird, also wir wissen wofür wir des machen, wir nehmen auch mal was in Kauf, aber ich muss auch mal sagen, ok, ich kann nicht ständig mit der Zeitkeule dahinter stehen, ich muss auch mal locker lassen können und ich toleriere auch gerne eine Kaffeepause, weil ich meine, dass des was Qualität zu tun hat, weil man miteinander redet und des zeigt sich wieder in den Prozessen.

I: Und für Einrichtungen?

MA: Die Einrichtungen sind sozusagen unsere internen Kunden, weil die müssen uns ja auch erreichen können. Die müssen in einem guten Verhältnis zu uns stehen, die müssen gut

Anhang

Interview Abteilung Kindertagesbetreuung

geschult werden, gut ansprechbar sein von denen. Also insofern gilt das gleiche für die Eltern. Für die Einrichtungen selber ist der Prozess, dass sie für Eltern und Kinder da sind, schon sehr im Bewusstsein. Also die Qualität die sie erbringen jeden Tag ist natürlich dadurch spürbar, dass wir nicht sehr viele Beschwerden haben, sehr wenig Beschwerden über die laufende Arbeit. Viele Beschwerden haben wir, dass die Leute keinen Platz kriegen. Aber über die Qualität der Arbeit haben wir eine hohe Zufriedenheit. Da würd ich mir wünschen, dass die die Mitarbeiterinnen stärker unterstützen könnte und da brauch ich Geld dazu. Ich kann nicht nur immer mit Motivation arbeiten. Mir ist bekannt, dass motivierte Leute nicht nur über Geld äh des äh erbringen, was sie, was sie an guter Arbeit leisten, aber ich brauch zusätzlich. Ich brauch zusätzlich Mittel, wo ich sage, da habt ihr eine Begleitung, Supervision, Fortbildungen.

I: Wie sollte sich denn die Aufgabenverteilung verändern? Sollte jemand stärker Verantwortung für die Qualitätsentwicklung übernehmen?

MA: Ja, also ich wünsche mir hier eine 20 Stunden – nicht Stelle – sondern Kontingent und zwar nicht was ich ständig rausschneiden muss, sondern was ich zur Verfügung hab für die Qualitätskoordinatorinnen. Dass man auch die entsprechend schulen kann. 20 Stunden für die Zentrale und ebenfalls für die Einrichtungen, und diese Leute vertreten sich gegenseitig, tauschen sich aus, bilden selber eine kleine Arbeitsgruppe und sind auch ansprechbar, wenn es um Formalien geht, wenn es um die Kontinuität geht. Das die in die Einrichtungen gehen können, Schlüsselprozesse mit dem Team formulieren, den Leiterinnen das an die Hand geben, auch mal ein Audit machen und natürlich auch den Austausch haben hier mit der Zentrale. Des heißt finanzielle Ressourcen, des bedeutet nach außen und innen ist es eigentlich eine Stelle, und auch dafür, dass man was in den Einrichtungen in Gang bringen kann. Workshops, fachliche Inputs, externe Begleitung so, des find ich schon wichtig. Äh die arbeiten nicht direkt im Betrieb, sind nicht betriebsblind, sondern bringen einen Blick von außen mit rein. Also ich brauche Geld für externe Begleitung. Eine ständige äh, sagen wir mal im Rahmen von einer Vollzeitstelle äh zu verhandelnde Tätigkeitsmöglichkeit wär mir ganz wichtig. Sind ganz schlechte Aussichten.

I: Entspricht denn das EFQM Modell ihren Vorstellungen von einer guten QE?

MA: Äh (kurze Pause) Ich finde den Aufbau mit der Befragung, der Statusfeststellung, der Überprüfungsmöglichkeit nach einem Jahr oder zwei Jahren, noch mal äh, des sichtbar machen zu können, die Felder, die wir da bearbeitet haben, sehr sinnvoll. Ich finds insgesamt etwas aufwendig, also man muss aus meiner Sicht nicht jedes Feld so akkurat bearbeiten, hat sich auch rausgestellt. Und es stellt sich natürlich auch raus, dass man Wahlmöglichkeiten am Anfang hat. Wenn man sagt, da sind wir eh gut, dann lang ma da oder da hin. Ich finde von der Methodik ehr ist es sehr gut, so wie ich des kennengelernt hab und auch dann die Leitbildentwicklung, die haben wir abgetrennt davon, des konnte gut andocken. Die Moderatorin und externe EFQM Begleiter waren auch in Kontakt. Im Großen und Ganzen find ich es brauchbar, würd eben einfach, je nach Organisationseinheit und Stand, des so oder so äh ja, etwas verändern. Ich glaub des wär auch für Einrichtungen gut umzusetzen. Ne reine Selbstevaluation, die find ich auch aufwendig und äh sich an so einem Gerüst entlang zu handeln mit EFQM glaub ich bringt dann mehr für Leute, die von vornherein nicht gewöhnt sind, mit so was umzugehen.

I: Wie sehen sie denn die Ausbildung vom Fachpersonal? Gibt es da Veränderungsbedarf?

MA: Ja. Ähm also so wie mein Kenntnisstand, der ist jetzt nicht so tief, dass ich jedes Fach kennen würde, was gelehrt wird, aber nach meinem Kenntnisstand ist des immer noch so, dass wir Absolventinnen kriegen, die nicht gut mit Erwachsenen arbeiten können. Ich sag des mal so pauschal. Also die Zusammenarbeit mit Eltern, grade bei jungen Frauen, ähm (kurze Pause), des ist einfach schwierig. Also ein Handwerkszeug, wie man solche Gespräche führt, Methoden, wie man zum Beispiel einen Elternabend gestaltet. Dass man da schon mehr aus der Fachakademie mitnimmt. Und des wär sicher auch gut, Managementmethoden oder auch was Qualitätsmanagement alles beinhaltet, vielleicht als Wahlfach anzubieten. Wobei wir ja

Anhang

Interview Abteilung Kindertagesbetreuung

417 immer noch einige Fachakademien haben, die haben Krippenpädagogik als Wahlpflichtfach,
418 bin ich mir aber nicht ganz sicher.

419 ***I: Des heißt, dass die Rolle der Eltern gestärkt werden müsste.***

420 MA: Ja, also die Rolle der Zusammenarbeit der Eltern im Rahmen der
421 Erziehungspartnerschaft, mit Kindern können sie häufig sehr gut umgehen, sind da offen äh
422 was pädagogische Konzepte betrifft, aber Zusammenarbeit mit Eltern und natürlich
423 Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzung, Zusammenarbeit mit äh Nachbarschaften zum Beispiel.
424 Also was ich noch gern loswerden würde: des was im Moment noch in der Debatte ist, dass
425 man viel über Qualität redet, die Qualität für die Kinder aber im einzelnen sinkt und zwar
426 auch, was die Bildungsmöglichkeiten betrifft, weil man versucht, die Kinder in die Lücken,
427 die die Arbeitswelt irgendwo hineinzupressen. Also die Überschrift heißt Vereinbarkeit von
428 Familie und Beruf und des ist nicht immer des gleiche wie Bildungschancen für Kinder
429 eröffnen. Und das hat des neue bayerische Gesetz meiner Meinung nach des Signal nicht
430 unbedingt in die richtige Richtung gelenkt. Weil die Träger, die sich jetzt gewerblich, die sind
431 ja jetzt zugelassen, sich hier betätigen, die können nur Geld machen, wenn sie möglichst nur
432 des Personal einstellen, des äußerst noch erlaubt ist. Also möglichst wenig. Wenn sie
433 möglichst viele Kinder in die möglichst lange Öffnungszeit reinpressen und dann womöglich
434 noch hohe Elternbeiträge verlangen. Und des ist eine Entwicklung, die dient der
435 demographischen Entwicklung nicht. Weil die Eltern merken so was, und dann bleiben die
436 lieber zu Hause oder dann kommt halt kein zweites Kind. Ich hab auch so den Eindruck, die
437 Pädagogik muss drauf reagieren, was braucht die Wirtschaft. Die Schlüsselqualifikationen,
438 die irgendwann in ein paar Jahren gefragt sind, müssen wir von Anfang an schulen. Die
439 Entwicklung find ich nicht richtig. Diese Reinpressen in diese Schemata, das find ich nicht
440 gut.

HPT 1. TL

Dipl. Sozialpädagoge seit 1995

Tagesstättenleitung seit 2000, QM-Beauftragter des gesamten Trägervereins seit 1997

I: Wie würden sie denn jetzt den aktuellen Stand von Qualitätsentwicklung in der Einrichtung hier beschreiben?

TL: Also ich denke wir sind auf einem sehr guten Stand, wir haben ein sehr gutes Qualitätsmanagement. Ja, also wir und der gesamte Trägerverein sind mit unserem QM-Handbuch ja zertifiziert worden. Damit wurde äh ungefähr 1997 begonnen. Zunächst haben wir uns von der DQS zertifizieren lassen, äh, die waren uns aber zu weit weg vom sozialen Bereich, also das hat man schon an der Sprache und den Begriffen gemerkt und die Audits waren auch nicht an unseren äh Bedürfnissen ausgerichtet. Deswegen haben wir dann den Zertifizierer gewechselt, jetzt sind wir bei Socialcert, ich weiß nicht ob sie den Namen schon mal gehört ham, und da sind wir wesentlich besser aufgehoben. Und momentan, ja, momentan sind wir wieder in einer Umbruchsituation mit unserem QM. Wir überlegen uns also wies weiter gehen kann, weil wir schon merken, dass des QM mit sehr viel Dokumentationsarbeit verbunden ist. Und die, ja, die geht manchmal, also nicht immer, Dokumentation macht ja auch vieles transparenter und präsenter, nicht dass sie mich da falsch verstehen, aber die geht einfach oft äh über die eigentliche Arbeit so viel hinaus, dass der Aufwand dafür schon mehr ist als die eigentliche Kernarbeit. Vor allem bei dem Innovationsmanagement, also wir haben ja Innovationsmanagement, dass wir verfolgen und betreiben, und da äh merkt man, wie die Dokumentation die Kreativität und auch die Spontaneität einengt. Ja und deswegen sind wir jetzt auf dem Weg, eine so genannte Produktzertifizierung in die Wege äh zu leiten.

I: Produktzertifizierung meint also, dass man weniger den Rahmen sondern ganz konkret die Abläufe anschaut.

TL: Ja, die Abläufe und vor allem eben prozessorientierte Zertifizierung. Also, dass äh nicht wie jetzt theoretisch möglich ist, dass man eben ein schönes QM-Handbuch hat und dann das eben in den Schrank stellt, aber nicht danach arbeitet. Sondern dass man ganz individuell schaut, was wird in dieser Einrichtung gemacht, welches Konzept steht da auch dahinter und was kommt dabei raus. Und was braucht diese Einrichtung, damit sie gut arbeiten kann. Und wir merken eben, dass jede Einrichtung von dem Träger so individuell ist, dass man viele Dinge in dem gemeinsamen QM-Handbuch gar nicht verallgemeinern kann. Sondern dass hier eben Individualität nötig ist, damit äh das auch Sinn macht und umsetzbar bleibt. Also eben um zu vermeiden, dass man mehr Schreibarbeit als Arbeit am Klientel hat, also dass ganz klar der Prozess, die Arbeit mit dem Klientel im Mittelpunkt steht und hier auch die besondere Aufmerksamkeit ähm darauf gerichtet ist. Also sozusagen die Rückführung von QM aufs Wesentliche. Und hier muss ma schau, dass mir uns weiterentwickeln.

I: Warum wurde denn mit QM begonnen?

TL: Tja, warum wurde begonnen ... Ich denk schon, dass des Motiv war, dass wir unserer Arbeit einfach ganz transparent darstellen und auch nach außen vorzeigbar machen. Also dass der Träger auch ganz bewusst des verfolgt hat, damit wir uns nach außen, also wir und unsere Arbeit, präsentiert werden können. Der soziale Bereich hat sich verändert, und wir haben uns dem eben angepasst um des auch, ja, stückweit dem zu begegnen um ja, ich denk auch um in Konkurrenz bleiben zu können.

I: In welcher Form sind denn die Mitarbeiter an QM beteiligt?

TL: Ja, ich würd schon sagen, dass es da viele Möglichkeiten gibt für die Mitarbeiter und dass sie auch ernst genommen werden. Zum Beispiel war da die Idee im Hortbereich, he, wir wollen uns zu Schuljahresbeginn zu ner Klausurtagung zusammensetzen, des Jahr beginnen, Ziele setzen und des machen die jetzt auch. Und dann gibt es regelmäßig pädagogische Konferenzen, die letzte, da hab ich mir auch externe Unterstützung geholt, ging eben darum,

Anhang

HPT1 Interview Leitung

inwieweit wir uns in unseren Leistungen, Angeboten ähm den Veränderungen anpassen müssen und sollen, was wir noch verändern könnten und was auch umsetzbar ist. Da probier ich eben auf diesem Wege die Mitarbeiter in die Planungen für die Zukunft fest einzubinden. Dann gibt's natürlich Hauskonferenzen, in denen die Mitarbeiter ständig über den aktuellen Stand, über äh Veränderungen informiert werden, da ist auch Platz für Nachfragen, Ideen, Veränderungswünsche und schließlich gibt's jede Woche Fallteams in den einzelnen Gruppen, wo eben ganz fallbezogen gearbeitet wird. (lange Pause)

I: Und wie sind die Eltern und Kinder an QM beteiligt?

TL: Die Eltern werden ähm jährlich einmal durch eine Kundenbefragung beteiligt, was eben um ihre Zufriedenheit geht. Da ham mir großen Rücklauf eigentlich und auch die Rückmeldungen sind sehr positiv. Ansonsten glaub ich ham die Eltern, also unser Klientel muss man da ja vor Augen haben, nicht besondere Erwartungen ähm an Qualitätsmanagement oder wissen auch nicht wirklich um was es da geht so genau.

I: Wie wird denn die Kontinuität, ähm also die Regelmäßigkeit im QM-Prozess hier sichergestellt?

TL: Also ganz sicher ähm durch die Audits, die internen und externen, die internen führe ich jährlich in den Einrichtungen durch als QM-B, und die externen werden ja durch den Zertifizierer durchgeführt. Da ist sicherlich die Kontinuität schon mal gewährleistet und dann eben durch Hauskonferenzen, also durch die ganzen Teambesprechungen und sicherlich liegt es dann auch in meiner Verantwortung als QM-B und auch als Leiter hier dafür zu sorgen, dass des eben auch gelebt wird des QM.

I: Wie würden sie denn jetzt die Auswirkungen von QM auf die Arbeit beschreiben?

TL: Also, ähm, ich denk was man nicht vergessen darf ist einfach, dass es QM ja schon vorher gab. Also ich sag immer, dass QM nicht etwas völlig neues, völlig revolutionierendes ist, sondern des wurde schon immer hier auch in der Einrichtung gemacht, nur wurde es eben nicht so systematisiert und nicht so festgehalten, wie es eben jetzt der Fall ist. Aber viele Einrichtungen, die meinen, die machen gar kein QM, ich entdeck da aber immer wieder Elemente, nur muss man des halt mal systematisch festhalten. Von demher ist da vieles auch bei uns einfach schon bekannt gewesen. Sicherlich wirkt sich die Dokumentation sehr stark auf die Arbeit aus. Also was ich ja schon gsagt hab, ähm, dass hier des teilweise nicht mehr in Relation steht. Also grad beim Innovationsmanagement, also wie geht man in ner Einrichtung mit neuen Ideen um. Also wenn ich – ja zum Beispiel bei Mercedes, wenn die eben in der Wirtschaft ein neues Teil entwickeln wollen, dann macht des sehr wohl Sinn, alle Versuche, alle Ideen aufzuschreiben und deren Werdegang sozusagen aufs Genaueste zu dokumentieren, zu messen. Aber des passt eben bei unserer Arbeit, mit Menschen, mit Beziehungen halt ähm nicht. Wenn da ein Mitarbeiter zum Beispiel im Förderplan, also wir ham ein sehr ausgeklügeltes, sehr gutes System, für jedes Kind einen Förderplan zu entwickeln und dementsprechend zu dokumentieren, aber wenn eben hier jetzt mal was Neues mit dem Kind ausprobiert werden soll – ja dann kann des sein, dass bis ich des alles dokumentiert hab und ordnungsgemäß eingeleitet hab, die Maßnahme oder die Idee schon gar nicht mehr, schon gar nicht mehr greift bei dem Kind, weil sich was verändert hat. Und des ist ja auch die Schwierigkeit, die Ursache- Wirkung in irgendein konkretes Verhältnis zu bringen. Des geht meiner Meinung nach gar nicht.

I: Wie hat sich denn QM auf die Zufriedenheit im Team ausgewirkt?

TL: Ja, also zunächst mal war die Zufriedenheit im Team schon vor QM sehr hoch. Also des merkt man auch an den geringen Fluktuation bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, meist sind sie sehr lang bei uns und wenn ähm sie uns verlassen, dann oft wegen Schwanger- ja Familienplanung eben. Also des muss man schon sehen, dass die vorher schon hoch war. Und wir versuchen ja auch, die Mitarbeiter bei uns zu halten, weil des ja auch die mit am entscheidendsten Personen in dem ganzen QM sind, sie müssen ja die Qualität transportieren. Und ähm wenn ein Mitarbeiter geht, geht ja auch immer Qualität mit verloren, also durch Einarbeitung und so weiter. Und wir haben hier für die Mitarbeiter die Möglichkeit geboten,

Anhang

HPT1 Interview Leitung

sich fortzubilden, z.B. in Familientherapie, und auch die ja sehr kostspielige Fortbildung zu zahlen, wenn die Mitarbeiter dafür sich verpflichten, so und so lange noch bei uns zu bleiben. Und des nutzen viele Mitarbeiter, des ist ja schließlich indirekt auch ne Qualitätssteigerung für uns, das Wissen der Mitarbeiter. Ob sich die Zufriedenheit jetzt wegen QM verändert hat, glaub ich nicht. Vielleicht ist manches klarer geworden und nicht deswegen, weil wir des früher ähm ganz anders gmacht ham, sondern weil es jetzt einfach aufgeschrieben ist.

I: Wie würden sie denn ihre eigenen Erwartungen an Qualitätsentwicklung beschreiben, wie haben sich die im Laufe der Zeit auch verändert?

TL: Meine eigenen Erwartungen ...ja, ich war dem ganzen schon immer sehr aufgeschlossen gegenüber und ich hab mir eben erhofft, ja, dass alles klarer und nachvollziehbarer wird und dass man durch diese Transparenz auch leichter arbeiten kann. Und die Erwartungen sind auch in Erfüllung gegangen, würd ich mal sagen. Und was ich mir auch erwartet habe, ist dass die Arbeit mit dem Kind ganz klar dargestellt wird wie sie ist. Weil viel ja im sozialen Bereich leiden ja so ein bisschen drunter, dass sie sagen „wir spielen“ eben den ganzen Tag und, nein, es is ja nicht so. Und dass man da darstellen kann, was man eben tut und warum auch, des hab ich mir schon erwartet.

I: Und wie denken sie waren die Erwartungen der Mitarbeiter bezüglich Qualitätsentwicklung?

TL: Ja, des ist schwer zu sagen. Ich glaub ganz unterschiedlich und auch personenabhängig. Klar, der eine hat sich mit solchen Dingen eben leichter getan und der andere hatte da eher Schwierigkeiten. Also man siehts auch an den unterschiedlichen Einrichtungsleitungen, die eben ganz individuelle Stärken und Persönlichkeiten haben, und da war schon sichtbar, dass sich äh der eine sehr leicht in der Umsetzung in der Einrichtung getan hat und der andere da länger gebraucht hat, sich mit dem anzufreunden und des auch durchzusetzen. (lange Pause)

I: Und die Eltern und Kinder? Wie sind wohl deren Erwartungen an QM?

TL: Also die Eltern und Kinder wissen denk ich, ja, wissen denk ich nicht viel über QM und sind da eben wegen den Kundenbefragungen betroffen und beteiligt. Ansonsten wollen die ähm wissen, dass ihre Kinder gut untergebracht sind und ja, bei den Rückmeldungen auf den Fragebögen sind auch selten konstruktive Vorschläge, was sie gerne anders hätten, was man versuchen könnte. Also von dem her halten sich ähm die Erwartungen ähm der Eltern und Kinder bezüglich QE eher in Grenzen denk ich. Die haben andere Probleme, Sorgen, Bedürfnisse die da äh im Vordergrund stehen.

I: Wie gestaltet sich denn die Zusammenarbeit mit dem Träger bezüglich Qualitätsentwicklung, bzw. sie als QM-B wie arbeiten sie mit den Einrichtungen zusammen?

TL: Ja, also ich führ ja die internen Audits in den Einrichtungen durch und bin da auch für alle Belange von QM der Ansprechpartner für die Einrichtungen, für die Leitungen. Bei der Einführungsphase war ich sehr oft in den Einrichtungen, um zu unterstützen um anzuleiten. Wenn wir dann die Produktzertifizierung umsetzen wird hier wiederum einiges verändert, ja, weil ähm dann die Verantwortung von mir als QM-B wieder ein Stück weit zurückdelegiert äh wird an die Einrichtungsleitungen, weil durch die individualisierte Zertifizierung hier mehr Verantwortung auf die eben zukommt und, ja, weil die Leitungen dann für die jeweilige Einrichtung QM-B sein sollen bzw. werden. Der Träger selbst, in dem Fall ja vor allem der Geschäftsführer, unterstützt die Einrichtungen natürlich auch vor allem bei der Einführungsphase und ich denk der erwartet vor allem ähm, dass QM lebt, ja, dass des eben umgesetzt wird, was da entwickelt wurde und dass es sich auch weiterentwickelt. Dass es nicht stehen bleibt.

I: Und wie sieht die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt aus, wenn's um QE geht und welche Erwartungen oder Ansprüche hat das Jugendamt?

TL: Ja, die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt... Also ich denk die Zusammenarbeit ist ganz gut, ja, die wissen über unser QM Bescheid, waren da auch interessiert. Aber dass die direkten Einfluss darauf nehmen ist jetzt nicht der Fall. Die sind im Moment auch mit so Projekten wie

Anhang

HPT1 Interview Leitung

Umbau statt Ausbau, ja Flexibilisierung, sozialraumorientiert und so beschäftigt, des is glaub ich im Moment die Priorität und weniger die einzelnen Qm-Systeme in den Einrichtungen. Aber ich weiß, dass sie sehr interessiert waren und dass sie auch informiert sind, wie hier gearbeitet wird. Aber ich denk, ähm, da ist im Moment anderes vorrangiger in den Einrichtungen zu verbreiten, hineinzutragen, eben dieser Umbau, der da ja zur Folge hat, dass dieses klassische HPT-Konzept, 2 Betreuer 8 Kinder, zumindest im Grundschulbereich ähm nicht mehr existieren wird. Also Stichwort Flexibilisierung, das heißt, dass jetzt bei uns ein Grundschulkind, grade in dem Ablösungsjahr, also in dem letzten Betreuungsjahr hier, eben nur noch zwei Tage die Woche da ist, dann einen Tag Reittherapie hat, einen Tag woanders Hausaufgabenbetreuung und einen Tag zu Haus ist – des ist für die Ablösung, grade da, wo Kinder zwei, drei Jahre bei uns waren, und dann nach der Entlassung in ein Loch fallen, ideal. Die anderen drei Tage ist eben ähm ein anderes Kind in der Gruppe, klar des verändert viel, des ist eben im Umbau, aber des Arbeiten ist doch wichtig, dass man wirklich an den Bedürfnissen des Kindes sich orientiert und nicht, hauptsach der Platz ist besetzt. Und hier denk ich liegt ganz viel Umbruch auch für die Einrichtungen.

I: Und welcher Erwartungen, Ansprüche hat dann des Jugendamt bezüglich QE?

TL: Des ist schwierig, aber ich denk schon dass die einfach Transparenz erwarten und damit so ein Stückel weit ähm Vergleichbarkeit der Einrichtungen. Ja einfach die Leistungen kennen, die möglich sind in der Einrichtung, also grad wenn ich an den Hilfeplan denk, da geht es ganz viel drum, was die Einrichtung anbieten kann, was sie leisten kann, was sie nach ihrem Konzept und ihrer Leistungsbeschreibung bietet eben für das Kind, des äh ist im Vordergrund mittlerweile.

I: Welche Rolle spielt ihrer Meinung nach QE für die Entgeltverhandlungen mit dem Kostenträger?

TL: Ich glaub schon eine große Rolle, wobei da der Geschäftsführer schon mehr dazu sagen könnt, der führt die Verhandlungen. Aber ich glaub schon eine große Rolle, weil, des Interesse vom öffentlichen Träger ist ja da für QM und ich glaub schon, dass des, wenn's ums Geld geht auch entscheidend ist.

I: Wenn sie jetzt dran denken, wie die Qualitätsentwicklung, das QM hier in der Einrichtung abläuft und dann an die Akteure denken, also Eltern, Kinder, Mitarbeiter, Leitung, Träger und auch das Jugendamt – wer übernimmt da ihrer Ansicht nach welche Aufgaben, Verantwortungen, damit ähm QE läuft?

TL: Ja, ich denk schon ... tja, also ich denk schon dass die Verantwortung ganz klar bei den Einrichtungen liegt, bei den Mitarbeitern, vor allem ähm bei der Leitung, ja, denk ich schon. Weil- also ein Mitarbeiter im Gruppendienst muss mir jetzt nicht jede Einzelheit vom Prozess in ner Verwaltung runterbeten können, des muss die Leitung können, den Überblick eben haben. Eine wichtige Rolle spielt da der QM-B, der ja den Prozess begleitet, anschiebt, ich als QM-B hab da ne große Verantwortung, fast schon zu groß, für des dass ich eben 2 Tage QM-B sozusagen bin und die anderen 3 Einrichtungsleitung. Des ist fast nicht zu machen in der Zeit und deswegen bin ich ja dann auch nur noch unterstützend tätig, wenn ähm, jetzt die Produktzertifizierung kommt, wie ich ja vorhin gsagt hab, dass dann die Einrichtungsleitungen mehr in der Verantwortung sind. Aber ich denk die Verantwortung liegt bei den Einrichtungen selbst, da kann auch der Träger oder des Jugendamt nicht viel einwirken, wenn des in den ähm Einrichtungen nicht läuft. Des is schon deren Aufgabe und ich denk da gehört die Verantwortung ähm...ja auch hin.

I: Wie wurden sie denn in ihrer Ausbildung auf QM vorbereitet?

TL: In meiner Ausbildung, ja, da gabs schon die Möglichkeit, da gabs eine Vorlesung, die war sehr theoretisch, aber der Professor X hat des damals im Studium angeboten. Ansonsten ähm bin ich eben geschult worden, also mehrmals hab ich Schulungen besucht, durch eine externe Unternehmensberatung eben als QM-B.

I: Und wie beurteilen und wie nutzen sie Publikationen zu dem ähm Thema ja und auch Fortbildungen?

Anhang

HPT1 Interview Leitung

209 TL: Ja, wie ich schon gesagt hab, Fortbildungen bzw. Schulungen äh hab ich ja eben durch die
210 Unternehmensberatung bekommen, die waren eben intern, die fand ich auch sehr gut, die ham
211 mir wirklich was gebracht und ohne die hätt ich ja die Tätigkeit als QM-B gar nicht machen
212 können. Und Bücher, tja, mir war des praxisbezogene eigentlich wichtiger und ein, zwei
213 Standardwerke, ja, hab ich schon auch zum Nachlesen, aber eigentlich ähm hab ich mich da
214 auf die Schulungen verlassen, und da hab ich eben auch wirklich profitieren äh können.

215 ***I: Gut, jetzt zu den Wünschen. Wie denken sie denn muss der Rahmen gegeben sein,***
216 ***welche Voraussetzungen braucht es, damit QM Sinn macht?***

217 TL: ...damit QE Sinn macht. Ja, ich denk es braucht Mitarbeiter, die mitmachen, die sich dem
218 nicht entziehen wollen, sondern die des tragen und es braucht Schulungen für diese
219 Mitarbeiter, damit die wissen wie sie dem QM begegnen, wie sies umsetzen sollen. Ja und
220 dann denk ich, wie ich des ja schon gesagt hab, ähm..., ja, dass es ein prozessorientiertes
221 Vorgehen braucht, also ein individuelles, dezentralisiertes Vorgehen wo das Produkt im
222 Mittelpunkt steht und dem gilt eben das ganze Bemühen, dem Ergebnis. Und da merkt man
223 ähm auch, wann QM an die Grenzen kommt also – ein Beispiel war in nem Audit wo die
224 Zertifiziererin über die Beschaffung von Produkten geredet hat, also es ging drum, dass die
225 Gruppenpädagoginnen da jedes Kleidungsstück, des Zahnputzzeug der Kinder kennzeichnen
226 sollten, und da hab ich dann auch schon gemerkt, na, des ist erstens ja kaum nachvollziehbar
227 in der Sprache und auch nicht im Gruppenalltag umsetzbar. Und des ist doch auch nicht
228 vorrangig, ob jetzt die Hausschuhe alle beschriftet sind, weil des die Norm verlangt. Ich denk
229 des ist einfach wichtig, dass mehr der Prozess, die Arbeit mit dem Kind im Vordergrund ist,
230 und da denk ich auch, dass mir auf nem guten Weg dahin sind. Also ja ähm wichtig ist
231 einfach, dass QM auf die Arbeit passt, dass sich QM der Arbeit und auch den Veränderungen
232 anpassen kann. Ja. Und ja auch Veränderungen, wenn man an die Ressourcen denkt, also an
233 die finanziellen, werden ja weniger, und daraus resultieren viele Veränderungen für die
234 Einrichtungen, ja, da muss ein QM-System geeignet sein, mit den Veränderungen
235 umzugehen.

236 ***I: Und was braucht es für eine Organisationsstruktur, in der QE umgesetzt werden kann***
237 ***und zwar sinnvoll umgesetzt werden kann?***

238 TL: Es braucht ähm...sehr wohl einen Entscheidungsträger, der auch die Verantwortung
239 übernimmt, aber ich denk es ist wichtig, dass die Mitarbeiter einbezogen sind, dass die
240 beteiligt sind, dass die ernstgenommen werden, dass die respektiert werden, ja. Ich denk es
241 bringt ähm einfach nichts, wenn QM von oben verordnet wird, wenn des eben dann deswegen
242 nicht gelebt wird in der Einrichtung. Dann ist QM tatsächlich nur ne Mode, dann macht mans
243 nicht weil man überzeugt ist, dass des die Arbeit weiter bringt, dass des die Mitarbeiter
244 weiterbringt, dass des eben Qualität ...äh...entwickelt, sondern dann macht mans, weil's eben
245 jeder macht, weil des grad in ist und weil man des jetzt eben braucht. Und dann wird des ganz
246 ne Farce. Wissens, man kann einen Schwimmreifen aus Beton zertifizieren lassen, dass äh,
247 dass der technisch einwandfrei herstellt is, aber ob der dann schwimmt, des sagt mir des
248 beste Zertifikat nicht. Und so ist des eben auch in so ner Einrichtung, da nutzt mir des
249 schönste Zertifikat nix, wenn des nicht mit Leben durch die Mitarbeiter gefüllt ist.

250 ***I: Und inwieweit sollte sich die Zusammenarbeit mit dem Träger und dem Jugendamt***
251 ***ändern?***

252 TL: Ja, des is jetzt vielleicht (kurze Pause) – also ich arbeite mit dem Träger sehr gut
253 zusammen, auch mit den anderen Einrichtungen als QM-B, des läuft gut, des is ok so. Und
254 auch mit dem Jugendamt – also ich kann mich nicht beschweren. Des liegt jetzt aber vielleicht
255 auch da dran, dass wir sehr eng mit dem Jugendamt, wegen einer flexibilisierten HPT und
256 wegen der Flexibilisierung der Platzangebote zusammenarbeiten, da sind wir ja teilweise von
257 den Vorschlägen des Jugendamtes abhängig und die ja wiederum äh von den
258 Erfahrungswerten von uns. Und da ist die Zusammenarbeit eben schon sehr eng, weil sie
259 einfach notwendig ist äh und deswegen finde ich die Zusammenarbeit gut, da muss sich, also-
260 meines Erachtens nicht großartig was verändern.

Anhang

HPT1 Interview Leitung

261 ***I: Was denken sie sind denn die Wünsche vom Jugendamt, wo sehen die***
262 ***Veränderungsbedarf?***

263 TL: Des is schwer zu sagen...ähm... weiß ich nicht genau, ich denk die wünschen sich auch
264 Kooperation mit den Einrichtungen, bestimmt auch mehr Transparenz, QM ist ja eine
265 Möglichkeit zu vergleichen, aber ansonsten, kann ich des nur schwer einschätzen. (kurze
266 Pause)

267 ***I: Und inwieweit denken sie, was sich die anderen Einrichtungen wünschen würden?***

268 TL: Die anderen Einrichtungen mhm. Ja, also bei manchen Einrichtungen weiß man und
269 merkt man, die haben ein gutes QM und stehen auch dazu. Und die anderen haben da eben
270 auch viele Ängste, und des ja auch teilweise zu Recht, wenn man sieht wie wenig Ressourcen
271 da noch vorhanden sind für unseren Bereich, die wollen ähm eben eher den Bestand sichern
272 und sehen in diesen ganzen Umbrüchen einfach nur eine Bestandsgefährdung. Ja, des wirkt
273 schon oft so auch wenn für mich manche Ideen, wie eben jetzt die Flexibilisierung, auch
274 durchaus positive Seiten hat, aber das ist immer eher ein heikles Thema, weil da viel
275 Einrichtungen, ja um ihre Existenz auch fürchten.

276 ***I: Inwieweit sollte sich denn die Ausbildung verändern von Mitarbeitern in sozialen***
277 ***Einrichtungen?***

278 TL: Ja, also ich denk QM ist jetzt schon Thema, viel mehr ähm Thema also noch zu meiner
279 Zeit, so was ich so mitkrieg, und die Entwicklung is natürlich sinnvoll, weil's ja heute einfach
280 zur Arbeit dazugehört. Bei Sozialpädagogen, ja, bei Sozialpädagogen ist es eben so – die sind
281 halt sehr kopfgesteuert, die sind – ja Erzieher, wenn die sich einen Tag lang spielend mit
282 einem Kind beschäftigen sollen – des ham die drauf, da brauchts nicht mehr viel dazu.
283 Sozialpädagogen wollen des oft mehr mit dem Hirn angehen, und da brauchts ähm eben noch
284 ne Zeit, bis die des auch einfach so können, sich mit ihrer Persönlichkeit in ne Beziehung
285 einzubringen. Ansonsten denk ich ist da eben auch Fortbildungen gefragt, grade bei
286 Berufsanfängern.

HPT1.MA1

Sozialpädagogin seit 2001

In der Einrichtung als Gruppenpädagogin seit 2001

I: Wie würden sie denn jetzt den aktuellen Stand von Qualitätsentwicklung in der Einrichtung hier beschreiben?

MA: (kurze Pause) Wir sind momentan ähm...so wie ich des mitgekriegt hab im Umbruch auch. Auch was die Qualitätsentwicklung angeht. Es geht darum ob des QM-Handbuch zu gestalten ähm...viele, viele Dinge äh des QM-Handbuchs auch zu hinterfragen ähm und des ist so der momentane Stand der Dinge. Also dieser, dieser Umbruch, wobei für uns immer noch des alte QM-Handbuch gilt. Also in der Form, wies jetzt ist für unsere Arbeit.

I: Und wann wurde dieses Handbuch erstellt?

MA: (kurze Pause) Vor ca.... (kurze Pause) ich schätz mal so vier Jahre, ich denk mal so ein Jahr bevor ich kam. Des wird dann jährlich auditiert und so viel ich weiß hat der Leiter da auch mitgearbeitet. Und ich glaub des war ein Jahr bevor ich angefangen hab.

I: Und warum denken sie wurde damit begonnen?

MA: Also ich denke mal, was ich jetzt so weiß, auch so, dass man ja im sozialen Bereich irgendwann ähm... ähm begonnen wurde, der Arbeit Standards zu geben, wobei des ja in unserer Arbeit sehr schwierig ist, Standards zu setzen. Ich glaub es ist auch nötig, die Arbeit zu rechtfertigen vor den Kostenträgern, vor allem vor den Kostenträgern, Jugendamt zum Beispiel, um also zu sagen, wir machen das und das und wir können das auch überprüfen, so wies in der Wirtschaft auch ist. Und ich denk mal, dass das ein großer Grund war, um des einzuführen. Ich denk mal die Einrichtung auch, um eine bestimmte Qualität nach außen auch darzustellen. Ja.

I: Und ähm wie würden sie des QE-Konzept jetzt beschreiben?

MA: Also soweit ich weiß ähm- für mich jetzt persönlich als Gruppenpädagogin, ich hab eine, eine Tätigkeitsbeschreibung ähm...des ist jetzt was mich persönlich betrifft und äh diese Tätigkeitsbeschreibung die wird auch immer wieder verifiziert zusammen mit dem Leiter. Ähm mindestens einmal in jedem Jahr und ähm...da wird halt eben geguckt, ob das noch passt, ob da bestimmte Dinge dazukommen. Dazu gehört zum Beispiel auch Zukunftsplanung, Fortbildung und so was. Des ist auch Teil des QMS. Ansonsten die Foren, in denen so was stattfindet, ich weiß, dass der Leiter immer noch QM-Beauftragter ist, soweit ich weiß auch noch für den ganzen Träger und ähm...ansonsten wüßt ich nicht, dass noch jemand aus der Mitarbeiterreihe noch dabei ist. Also, was des für Treffen sind und so, des weiß ich nicht. Ich weiß des, was mich halt betrifft, dass ist mir bekannt, des weiß ich auch. Darüber hinaus ...des weiß ich nicht.

I: Und wie sind sie als Mitarbeiter an QM beteiligt?

MA: Also es ist so, dass wir ja ähm...zertifiziert werden einmal im Jahr, da gibt's ja externe und interne. Und ähm...da sind wir zum Beispiel mit dran beteiligt ähm zum anderen werden wir in Form von ähm Hauskonferenzen ähm immer auf den neuesten Stand der Dinge gehalten. Wir werden über diese Entwicklung, über Strategiekonferenzen ähm über diese Organisatorischen Dinge immer auf den neuesten Stand der Dinge gehalten. Wir haben alle zwei Wochen Hauskonferenz und da werden wir durch den Leiter regelmäßig dann informiert. Und so kriegen wir auch mit, diese, diese Leitungstreffen zum Beispiel, des kriegt man dann so mit. Betriebsrattreffen ähm.... So kriegen wir des dann mit.

I: Und wie sind die Eltern und Kinder an dem Prozess beteiligt von QM?

MA: Wir haben jetzt ähm...letztes Jahr und ich denk mal vor zwei Jahren auch gabs ne Befragung. Eine Qualitätsbefragung, kann man so nennen, und ähm... des war, des war zum Beispiel eine Form, die Eltern dran zu beteiligen. Des sind Fragebögen, anonym über die Zufriedenheit. Und ja da gings ähm zum Beispiel Fragen zur Zufriedenheit mit den Elterngesprächen, Zufriedenheit mit den Öffnungszeiten, Zufriedenheit mit dem Fahrdienst,

Anhang
HPT1 Interview MA1

was könnte man verbessern, wie fühlen sie sich aufgenommen, ham sie Vertrauen, schicken sie ihr Kind gerne her – so halt einfach, ich würds ganz allgemein Zufriedenheit der Eltern nennen. Es war sehr positiv, also ich denk mal von denen die zurückgekommen sind. Also man muss ja immer schauen, es werden ja nicht immer alle zurückgeschickt. Und von denen die zurückkamen, war des ähm durchwegs positiv. Also da waren ganz wenig, die wirklich so ne Unzufriedenheit geäußert haben, vieles war im mittleren bis oberen Bereich beim Ankreuzen.

I: Wie wird denn jetzt die Kontinuität, also die ständige Weiterentwicklung bei QM, gewährleistet?

MA: Also ich denk mal, dass da...Des Vordergründige ist denk ich mal die Zertifizierung. Also, dass wir des ja möchten, dass wir jedes Jahr zertifiziert werden eben, es ist ja auch ein Aushängeschild für uns und etwas was uns auch unterscheidet von anderen Einrichtungen. Und ich denk mal, des ist Ansporn des zu machen. Und natürlich auch im Wettbewerb jetzt mitzuhalten mit anderen, weil's eben auch schwieriger wird im sozialen Bereich, sich zu behaupten. Und da ist QM eben ein wichtiger Punkt um...einfach auch nicht stehen zubleiben und des voran zu tragen.

I: Wie würden sie denn noch weitere Auswirkungen beschreiben auf ihre Arbeit hier?

MA: Also ich bin ja damit eingestiegen, ja, für mich ähm für mich wars ne wichtige Richtlinie aus ähm...auch um die Qualität meiner Arbeit zu sehen. Ich find das sehr wichtig, einfach um auch belegen zu können, was ich tue und ja, was ich leiste. Und auch ganz klar definiert zu haben, was sind meine Tätigkeiten hier, was ist Teil meines Berufes, was gehört nicht dazu. Auch um mich guten Gewissens abgrenzen zu können. Und ähm...ja...äh von daher, ich kenns nicht anders, des möchte ich damit sagen. Ich kenne es einfach nicht anders. Ich kenn QM vom Studium her, war ja immer schon Thema. Und ähm ja ich leb damit und arbeit auch damit, also.

I: Sie erleben des eher als positiv.

MA: Also ich erlebs momentan noch eher als positiv. Auf jeden Fall als Hilfe als Berufsanfänger.

I: Und inwieweit wirkt sich des auf die Zufriedenheit im Team aus?

MA: (kurze Pause) Ja, ich weiß nicht inwieweit des für jeden so präsent ist. Des weiß ich nicht. Inwieweit dieses QM-Handbuch und ähm auch diese Richtlinien jedem ähm präsent sind. Also ich denke mal, zu jeder Zeit, ist es einfach nicht präsent. Ähm, von daher...weiß ich net, inwieweit des zur Zufriedenheit oder Unzufriedenheit beiträgt. Kann ich so nicht sagen. Es ist nicht wirklich so Thema. Also (kurze Pause) des ist im Team nicht immer da.

I: Wie waren denn ihre eigenen Erwartungen an Qualitätsentwicklung und wie haben sich die vielleicht auch im Laufe der Zeit verändert?

MA: Mhm. (kurze Pause) Also ich hab des immer... also ich hab des von Anfang an so ein bisschen ähm... zweigeteilt gesehen Also ich hab die Notwendigkeit immer gesehen, davon war ich von Anfang an überzeugt auch ähm. Also ich hab aber gleichzeitig immer gedacht, ob das so umsetzbar ist hier in der Praxis, grade in unserm Bereich. Ob des also machbar ist und ähm des hat sich dann auch irgendwo denk ich bestätigt. Weil es ist einfach nicht alles so, so umsetzbar und ähm es passt auch nicht immer und ähm...es muss auch immer wieder diesen Veränderungen angepasst werden in der Gesellschaft. Und drum seh ich auch jetzt grad die Notwendigkeit, des zu verändern. Vieles passt bei uns halt einfach nicht mehr, wir können vieles auch nicht mehr leisten an diesen Erwartungen an uns, ja. Die Zeiten werden gekürzt, die Arbeitszeiten, dafür müssen wir mehr Kinder aufnehmen. Ham aber immer noch die gleichen Räumlichkeiten, wo ich denke, oh, da muss sich was verändern. Ja, also da muss jetzt was passieren.

I: Dass sich QM anpasst.

MA: Genau, ich denk mal, dass sich des QM der Gesellschaft, unserer Arbeit, unserem Tätigkeitsfeld unserm Klientel auch anpasst, weil sonst passt des einfach nicht mehr. Dann

Anhang

HPT1 Interview MA1

sind es einfach nur noch Wörter, wo halt irgendwo steht, aber es identifiziert sich keiner damit und dann wird's auch keiner erfolgen. Da fühlt sich keiner irgendwie bereit, da mitzumachen.

I: Und wenn sie sagen, sie sind grad im Umbrauch, können sie des genauer beschreiben?

MA: Ja, es tut sich ja sehr viel auch vom Jugendamt an Kürzungen zum Beispiel. Und des betrifft jetzt vor allem den Hortbereich, da geht's um Flexibilisierung, dass die Kinder ähm aufnehmen, die jetzt nicht mehr die ganze Woche da sind sondern nur zwei Tage die Woche. Dafür kommt ein anderes Kind drei Tage, die teilen sich dann einen Platz. Das ist mehr Arbeit natürlich. Das verändert die Gruppe, das verändert den Gruppenprozess und ähm dann muss man anders drauf reagieren, da gilt dieses klassische HPT-Konzept nicht mehr. Ähm, des muss verändert werden. Im Kindergartenbereich ist des Problem, dass wir ähm vielleicht jetzt ähm die Überlegungen sind, ob wir mehr Kinder aufnehmen müssen in der Gruppe, wir kriegen oftmals sehr auffällige Kinder. Wo sich auch dieses Konzept mit 8 Kindern in der Gruppe gar nicht mehr so trägt mit zwei Mitarbeitern. Wos vielleicht größere Räume, mehr Mitarbeiter braucht. Wo wir das alles verändern müssen. Genau und, und wenn das zum Beispiel dann nicht passt, dann werden die Mitarbeiter unzufrieden. Weil man dann mehr arbeitet für des gleiche Geld und ähm ja.

I: Welche Erwartungen hat der Leiter an QE, wie haben sich die verändert?

MA: Also ich denk mal, dass der Leiter jetzt große Erwartungen hat, weil er ja als QM-B und als Mitgestalter des Ganzen ähm...schon sehr engagiert war. Ob er es jetzt noch ist, kann ich so nicht sagen, weiß ich nicht. Ich kann mir auch vorstellen, dass eine sehr langwierige Arbeit ist und auch sehr – ich weiß nicht, wie oft die immer so...zufrieden stellend ist. Des weiß ich nicht. Kann mir durchaus vorstellen, dass des auch ne frustrierende Geschichte ist oder werden kann. Momentan weiß ich nicht, ob er noch damit zufrieden ist oder ob sich seine Erwartungen erfüllt haben. Als Mitgestalter find ich's auch schwierig, wenn mans so mit begründet hat. Kann ich nicht einschätzen.

I: Und die Erwartungen der Kinder und der Eltern an Qualitätsentwicklung?

MA: Ich glaub gar nicht dass die wissen, dass wir so was machen. Ich denk, die wissen halt diese Fragebögen. Ähm, wobei also...also alles andere würd teilweise sogar zu weit gehen bei unseren Eltern. Ob vom Niveau der meisten Eltern und auch vom Interesse ähm...für, für des was hier passiert, des sind so Dinge mit denen wir ja auch kämpfen in der Elternarbeit und von daher denk ich mal...nicht dass da viel Erwartung da ist.

I: Und wie gelangen sie zu den notwendigen Informationen, um Qualitätsentwicklung zu betreiben?

MA: Ja, die Hauskonferenzen eben, also des QM-Handbuch selber halt, die Tätigkeitsbeschreibungen, des Profil, des ist in der jeweiligen Akte, also in meiner Personalakte. Wo ich dann noch kucken kann, wann war des letzte Gespräch und worum gings denn da und ähm...ansonsten eben unsere ganzen ähm...Treffen. Wir ham ja jede Menge Treffen also so hausintern, ja, die Teil dieses ähm dieser Qualität sind. Also...Supervision, ja, einmal im Monat und die zweiwöchigen Hauskonferenzen, Fallbesprechungen einmal die Woche. Wir haben auch sehr viel, wie soll ich's nennen, ja, Foren einfach, in denen wir uns austauschen können. Und ähm wo man sich dann auch ähm immer wieder Rücksprache halten kann und immer wieder die Arbeit reflektieren kann. Und des ist...des ist denk ich mal...des was uns auch auszeichnet und erfüllt auch in der Arbeit.

I: Und wie gestaltet sich denn jetzt die Zusammenarbeit mit dem Träger bezüglich Qualitätsentwicklung?

MA (kurze Pause) Kann ich nix zusagen, wüßt ich jetzt nicht. Wir haben ja nen Geschäftsführer. Und ähm...was wir natürlich mit dem Geschäftsführer jetzt haben, wir haben ja Betriebsversammlungen, wo halt eben alle dabei sind, das ist einmal im Jahr. Und da ist eben auch der Geschäftsführer mit dabei. Und des seh ich aber auch als zum einen ist natürlich der Geschäftsführer weit weg jetzt von uns Mitarbeitern vor Ort. Aber da es diese Treffen gibt und ähm, da werden eben ganz wichtige Dinge auch auf den Tisch gebracht und

auch besprochen und ähm und des ist vielleicht so ein, so ein Teil davon. Würd ich jetzt so sehen.

I: Und mit welche Erwartungen oder Ansprüchen bezüglich Qualitätsentwicklung tritt der Träger an die Einrichtungen?

MA: (kurze Pause) Ich mein der möchte natürlich, dass wir natürlich nach außen gut präsentieren. Ich mein der muss uns ja verkaufen, sag ich jetzt mal, an die Jugendämter und ähm...Er möchte natürlich mit viel Qualität dastehen...Vor allen andern, er möchte, dass wir konkurrenzfähig bleiben. Und ich denk, ja was wird der noch für Erwartungen haben. Ich denk mal überwiegend wird des nach außen hin – würd ich jetzt mal so sehen. Und, und dass wir eben was leisten, mit dem man nach außen gehen kann und dass man uns tragen kann.

I: Und die Zusammenarbeit mit dem Stadtjugendamt, wie sieht die aus, wenn's um QE geht?

MA: Mhm. (lange Pause) Ja ich, ich denk mal, dass die schon möglichst, möglichst ähm...möglichst begründete sag ich mal – die möchten halt klar, wenn ich an die Weiterbewilligungsberichte denke, wo ich ja mit dem Jugendamt zu tun habe, wo ich ja begründe, warum ich für das Kind mir eine Weiterbewilligung wünsche, dann denk ich mal wollen die ne möglichst fundierte und nachvollziehbare Begründung von mir haben. Ähm und keine fadenscheinigen ähm Geschichten um, um die Kinder zu halten oder so was. Also ich denk schon, dass die so was erwarten. Auch Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit mit den Berichten.

I: Und bezüglich Qualitätsentwicklung?

MA: Wüßt ich nicht, dass es da in der Hinsicht ne Zusammenarbeit gebe. Wüßt ich jetzt eigentlich nicht. In welcher Form und ähm, da macht jeder so seins.

I: Und welche Rolle glauben sie spielt Qualitätsentwicklung in der Entgeltverhandlung?

MA: Also ich schätze mal, ich weiß es nicht, ich vermute mal, dass es keine große Rolle spielt. Es wird zwar immer als äh große, als das große Plus dargestellt, aber von meinem Gefühl her, spielt es ne geringere Rolle. Ich glaub, dass da andere Dinge ne wichtigere Rolle spielt. Nur ne Vermutung, ich weiß es nicht.

I: Und wer übernimmt welche Aufgaben, damit Qualitätsentwicklung hier in der Einrichtung läuft? Also wenn man an alle Akteure denkt?

MA: (lange Pause) Also ich denk mal, ähm...ich denk mal, dass die die meiste Initiative und die meiste Motivation und äh...die denk ich mal haben wir als Einrichtung, natürlich wir als Mitarbeiter ähm...gepusht natürlich von unserer Leitung, die wo ich finde, den Überblick haben muss. Auch über solche Dinge. Ähm...des würd ich sehen. Also die Eltern (kurze Pause) ganz wenig, die Kinder natürlich auch und vom Jugendamt seh ich auch keine große Initiative. Und vom Geschäftsführer der lässt des auch eher auf sich zukommen und auf die Leitungen. Also ich denke schon, dass die Leitungen viel in der Verantwortung sind. Und als zweites dann wir als Mitarbeiter dann natürlich. Ansonsten...eher peripher denk ich mal die andern.

I: Sie haben vorhin schon erzählt, dass sie in der Ausbildung schon mit Qualitätsentwicklung zu tun gehabt haben. Wie würden sie denn sagen, dass sie generell auf Qualitätsentwicklung vorbereitet wurden?

MA: (kurze Pause) Ja ich war in diesem Sinne vorbereitet, dass ich wusste, dass es so was gibt. Also ich würd sagen Basics. Ich wusste, dass es so was gibt, dass viele Einrichtungen daran arbeiten, dass es erst mal am Anleiern ist und ähm ja, dass es die Wege gibt, zertifiziert zu werden, sich immer wieder zu überprüfen und überprüfen zu lassen. Und ähm...aber mehr, also so ein QM-Handbuch so gestalten können, hätt ich nicht können. Sag ich jetzt mal ganz ehrlich. Ich wusste natürlich, was es ist, dass es auch Thema ist in den Einrichtungen, aber mehr, mehr – wirklich nur grundlegende Geschichten. Aber sonst....nicht übermäßig viel. Ne. Eigentlich wenig.

I: Und wie beurteilen sie die vielen Bücher und Fortbildungen zu dem Thema und wie nutzen sie die auch?

Anhang

HPT1 Interview MA1

206 MA: Also ich hab das noch nie genutzt, ich nutz das überhaupt nicht. Ähm...ich hab mir auch
207 noch nie Gedanken drüber gemacht, um des jetzt zu beurteilen können, weil ich auch nicht
208 weiß, was es alles gibt und auch nicht, was des alles ergibt. Über Fortbildungen habe ich mich
209 auch nie – ich hab mich nicht wirklich dafür interessiert, kann ich zu wenig sagen.
210 Ähm...kann ich so nicht beurteilen.

211 ***I: Gut. Welche Voraussetzungen denken sie denn, braucht es, damit Qualitätsentwicklung***
212 ***erfolgreich sein kann in einer sozialen Einrichtung?***

213 MA: (lange Pause) Voraussetzungen....schwierig.

214 (Störung durch andere Mitarbeiterin)

215 MA: Jetzt weiß ich die Frage nicht mehr.

216 ***I: Welche Voraussetzungen braucht es, damit Qualitätsentwicklung erfolgreich sein kann***
217 ***in so einer Einrichtung wie hier?***

218 MA: (lange Pause) Mhm. Schwere Frage. (lange Pause) Also ich denk mal auf jeden Fall
219 braucht es die Bereitschaft dieses QM zu gestalten. Den QM-B zum Beispiel, des ist des erste
220 und ich glaub, dass des etwas ist, worum sich die Leute nicht grade reißen. Also die Erfahrung
221 hab ich gemacht. Des ist ein undankbares Ding, des keiner machen will. Vielleicht weil's so
222 verkopft ist, keine Ahnung, ich weiß es nicht. Des denk ich mal des braucht's. Jemand der
223 dann auch wirklich dran bleibt und ähm...motiviert ist auch, des zu tun. Und ähm...was man
224 denk ich noch braucht ist auch ähm...so von, so von oben also einfach von der
225 Geschäftsführung auch ähm diese, diese ähm diese Zeit, sag ma mal, diese Zeiteinteilung
226 auch zu haben für Gespräche, für Teamkonferenzen ähm. Das des halt einfach gegeben ist, so
227 mal so nen Rahmen. Die Öffnungszeiten, dass die nur bis Mittag gehen und danach sind eben
228 zwei Stunden Zeit eben ganz klar festgelegt für die verschiedenen ähm...ja, Treffen und so
229 was. (kurze Pause) Ich sehs an unserer Einrichtung. Sonst wär des ja alles nicht möglich ohne
230 Mehrarbeit oder ehrenamtliche Arbeit. Und wir ham noch genügend Spielraum sag ich mal,
231 noch genug Spielraum. So das es passt halt einfach. Und es, es muss zum Beispiel auch Zeit
232 sein für diese Förderpläne, wenn man so was schriftlich erwartet, dann muss einem auch diese
233 Zeit einberaumt werden als Rahmenbedingung, sonst kann man des nicht erfüllen. Dass
234 einfach eben alles da ist. (kurze Pause) Genau.

235 ***I: Und wie müsste sich die Zusammenarbeit zwischen den anderen Akteuren, also***
236 ***Jugendamt, Träger ändern?***

237 MA: (lange Pause) Also ich denk mal, dass da ähm...ich wüsste jetzt nicht...Ja, es ist oft so,
238 dass wir vielleicht mehr Kontakte, wobei des utopisch ist, vielleicht mehr Kontakte der
239 Sachbearbeiter vom Jugendamt zu uns jetzt selber ähm...Es ist oft so im Jugendamt, die sind
240 dann einfach unterbesetzt und ähm ham halt nicht viel Zeit und ähm ja, und das merken wir
241 dann schon oft, weil wir dann eben gar keinen Ansprechpartner haben, bzw. wechselnde
242 Ansprechpartner, des ist eben keine Qualität. Des merkt man dann schon. Des wär vielleicht
243 sehr hilfreich, wenn man da einfach öfter Treffen hätte oder, oder ähm...zumindest mit den
244 Sachbearbeitern mit denen man dann doch drei Jahre zu tun hat, wenn dann ein Kind drei
245 Jahre bei uns ist. Des wär schon....so hat man eben nur Kontakt mit den
246 Bezirkssozialarbeitern, aber mit den Sachbearbeitern nur diesen schriftlichen Kontakt über die
247 Berichte. Ansonsten ist da gar nichts. Und den ASD den schalten wir ja oft ein, wenn wir des
248 Gefühl haben, dass eben Krise da ist und so. Und zu denen haben wir mehr Kontakt, wobei
249 der auch immer auf unsere Initiative entsteht und leider auch meistens aufgrund unserer
250 Initiative erhalten bleibt, weil die einfach auch viel zu viele Familien betreuen. Ja. Da müssen
251 wir also dahinter sein, wenn wir was möchten.

252 ***I: Und zum Träger?***

253 MA: Ich denke mal, dass des für einen ähm...Was ich mir wünschen würde, dass der Träger
254 auch öfter hier erscheint in den Einrichtungen vor Ort. Was bei diesem Geschäftsführer nicht
255 der Fall ist. Also der kommt einfach nicht in die Einrichtungen. Ähm, keine Ahnung, einfach
256 nur um zu kucken, wie siehts hier aus ähm was machen die hier ähm....des ist einfach nicht
257 da. Also dieses persönliche, mal nachfragen, was ist da eigentlich los. Gibt's einfach nicht.

Anhang

HPT1 Interview MA1

258 Wir haben nur Weihnachtsfeier einmal im Jahr, vielleicht noch bei dieser
259 Betriebsversammlung. Aber sonst...Ich denk mal da müsste viel mehr Kontakt sein. Und des
260 gabs auch. Also es gab hier mal nen Geschäftsführer, der öfter mal rein gekommen ist in die
261 Einrichtungen, in die verschiedenen.

262 ***I: Und ähm was denken sie wie die Wünsche nach Veränderungen bei den anderen
263 Akteuren aussehen würden? Also Jugendamt, Träger, andere Einrichtungen?***

264 MA: Mhm. (lange Pause) Also, was ich mir vorstellen könnt, ist, dass der Träger vielleicht
265 sich ähm oftmals mehr Engagement wünscht vielleicht und auch ein bisschen mehr, ja...ich
266 weiß nicht, wie ich's nennen soll, ehrenamtliche Tätigkeit. Über die Arbeitszeit hinaus mehr
267 Motivation vielleicht und auch vielleicht nicht immer so ne Erbsenzählerei, denk ich mal,
268 denkt sich der Geschäftsführer. Wobei wir natürlich darauf bestehen, weil wir einfach nicht äh
269 unsere Arbeit degradieren lassen wollen, ja, also... Und natürlich da auch um jede Stunde
270 kämpfen und ähm ja also ich denk mir mal, der würd sich schon, angesichts unserer Situation
271 in unserer Gesellschaft, der hohen Arbeitslosenzahlen mehr Zugeständnisse auf unserer Seite
272 wünschen. Des könnt ich mir gut vorstellen. Und vom Jugendamt (kurze Pause) vielleicht so
273 was, dass man sich nicht so wichtig nehmen soll, hab ich auch manchmal das Gefühl. Gibt
274 Schlimmeres (lacht), wenn ich den ASD anrufe, na, ja, des ist noch kein Grund, es muss erst
275 mal richtig brennen. Ich weiß es nicht, vielleicht würden die sich wünschen, dass wir uns
276 nicht so wichtig nehmen. Ja, kann ich mir denken. Und andere Einrichtungen...also, was ich
277 so mitkrieg von ehemaligen Studienkolleginnen von mir, ähm, da gibt's oftmals gar kein QM-
278 Handbuch, die sind oft noch am entwickeln, die sind wirklich noch ... richtig unten. Da krieg
279 ich so mit, dass die grade so am Erarbeiten sind. (kurze Pause) Da sehen die auch keine
280 Notwendigkeit, die sehen des eher so als so nen Kropf, oh, muss dass jetzt sein, des auch
281 noch, jetzt dürf ma auch noch ein QM-Handbuch machen und am besten vielleicht noch
282 außerhalb der Arbeitszeit, weil die dafür nicht einberaumt wird, aber es muss ja was
283 passieren. Und insgesamt haben die Leute immer mehr des Gefühl, sie müssen immer mehr
284 Zugeständnisse und Eingeständnisse machen.

285 ***I: Und wie muss eine Organisationsstruktur sein muss, damit Qualitätsentwicklung
286 funktioniert in ner Einrichtung?***

287 MA: Die Struktur... Was wir jetzt zum Beispiel hier haben, wir haben hier eine ähm...ja ne
288 Prozesseignerschaft. Wir übernehmen jeder verschiedene Prozesse, das heißt wir arbeiten
289 nicht nur unsern Teil sondern gucken, was auch des ganze Haus betrifft. Ähm, wobei ich da
290 finde, dass da auch ein Umbruch hingehört. Weil letztendlich ist auch das hier eine
291 hierarchische Struktur, weil ich ja kontrolliert werde, natürlich auch durch meinen Leiter und
292 ich nach wie vor finde, dass des ne Farce ist und ich denke mal, dass es ne hierarchische
293 Struktur braucht. Und des andere ist ähm...find ich jetzt vorgeschoben. Da wird dem
294 Mitarbeiter des Gefühl gegeben, er würde wahnsinnig äh viel ähm am Prozess, den Prozess
295 mitgestalten. Letztendlich sind aber hierarchische Strukturen da. Ich find des nicht unbedingt
296 negativ. Ich bin ganz froh, wenn die Leitung ne bestimmte Verantwortung übernimmt und
297 mich auch nach außen unterstützt und beschützt vielleicht auch, ja. Und von daher seh ich so
298 ne hierarchische Struktur schon hilfreich.

299 ***I: Wie sollte sich denn die Ausbildung verändern, damit man auf QE gut vorbereitet ist?***

300 MA: Mhm. (lange Pause) Ich meine das Sozialpädagogikstudium, das ist so breit gefächert,
301 letztendlich wird man auf keinen Bereich wirklich vorbereitet. Des war im Studium schon
302 klar, da hieß es damals schon, es gibt so viele Bereiche, man kann nicht auf alles vorbereitet
303 werden, des ist einfach so. Man kriegt nen Grundstein in allem und letztendlich lernt man
304 richtig in der Arbeit. Und des ist bei QM auch so, würd ich sagen. Ja, Theorie braucht man
305 auch, fand ich auch wichtig, um so ne Selbstsicherheit zu haben, ich weiß eigentlich worums
306 geht, zumindest einen Grundstein hab ich schon mal. Aber letztendlich ohne Fortbildung geht
307 gar nichts. Also so gings mir. Ohne Fortbildung ohne zusätzliche ähm Ausbildungen....bin
308 auch nicht erfüllt, ganz ehrlich, bin ich unzufrieden, da brauch ich auch einfach mehr. Aber
309 oft geht es halt nicht. Gut.

Anhang

HPT1 Interview MA1

310 ***I: Wir haben ja vorhin über die Aufgabenverteilung gesprochen. Sollte sich hier was***
311 ***verändern, wie müsste da vielleicht jemand anders mehr in die Verantwortung gezogen***
312 ***werden?***

313 MA: Also was ich mir denken könnte, ähm, des würd ich mir auch wünschen, dass des
314 Jugendamt mehr in die Verantwortung gezogen wird ähm...Geschäftsführung auch. Dass wir
315 dann natürlich entlastet werden. Ähm, die Eltern, inwieweit da die Eltern miteinbezogen
316 werden können ... weiß ich nicht, aber ich denke mal, wenn jeder da so mehr beteiligt wäre
317 und nicht nur wir des Interesse hätten, dann, dann denk ich mal wäre es für uns leichter. Wenn
318 die andern auch mehr mit uns, bzw. mehr mit diesem Prozess arbeiten würden. Nicht nur wir
319 des Interesse hätten, dass da was vorwärts geht. Ganz klar, weil wir uns ja behaupten wollen,
320 wir müssen ja auch. Aber es wär fruchtbare, wenn alle mehr tun würden.

321 ***I: Ähm was sind jetzt für sie Kennzeichen, Merkmale, Instrumente von ner guten***
322 ***Qualitätsentwicklung und was von ner schlechten?***

323 MA: (kurze Pause) Also ich denke mal, ein Kennzeichen, dass die QM-Entwicklung auch
324 passt mit der Realität. Es eine Zufriedenheit der Mitarbeiter....eine Zufriedenheit als Folge
325 auch der Klienten und bei unzufriedenen Mitarbeitern gibt es zwangsläufig unzufriedene
326 Klienten, da leiden die Kinder drunter, da fehlt die Motivation und dann können wir unsere
327 Arbeit auch nicht mehr wirklich so bringen. Ähm...Natürlich auch eine Leitung, die eine
328 Leitung auch ist denk ich mal, die Verantwortung übernimmt, die uns nach außen vertritt.
329 Ähm...in die man denk ich auch Vertrauen hat, bzw. wo man weiß, wenn ich jemand brauche,
330 dann ist derjenige da. Und ähm ich denke mal ne gewisse Motivation aller Mitarbeiter...ist
331 wichtig, damit des Ganze funktioniert. Sonst müssten ja die einen die andern mittragen um die
332 Qualität aufrecht zu erhalten, des ausgleichen. (kurze Pause) Ja, mehr fällt mir jetzt eigentlich
333 auch nicht ein. Des ist schon sehr viel, wenn man des hat.

HPT1. MA2

Sozialpädagogin seit 1994

In der Einrichtung Gruppenpädagogin seit 1994

I: Wie würden denn sie jetzt den aktuellen Stand von Qualitätsentwicklung in ihrer Einrichtung beschreiben?

MA: (Kurze Pause) Also,...sie meinen jetzt von der Arbeit her.

I: Was passiert hier gerade, was wird umgesetzt, gemacht...also wenn sie des jemand Außenstehenden erklären müssten.

MA: Ok. Ich bin der Meinung, dass wir eine sehr hohe Qualität haben in der Einrichtung ähm ich denke wir hatten die immer...ähm... aus meiner Sicht hat sich ähm...durch die Einführung des Qualitätsmanagement jetzt für die Mitarbeiter ähm sag ma mal nicht grandios viel verändert. Also es hat sich natürlich was verändert, also weil des Ganze auch dokumentiert wurde also...sozusagen in kleine Portionsschritte aufgeteilt wurde. Oft waren ganz ganz viele Sachen, die eigentlich schon da waren und die jetzt eigentlich nur noch festgeschrieben waren, ja. Ähm hinzukamen aber schon Sachen also speziell ähm im Bereich jetzt ähm ja Dokumentation, also Förderpläne, die ähm waren vorher in dem Maße und in der Art nicht so da. Also die waren schon da, aber nicht so ausgeklügelt und des ist bei uns find ich ein sehr ähm...ähm großer Wust, weil Förderpläne ähm ca. alle ähm 3 ähm...Monate ungefähr, also sagen wir mal, die Überprüfung der Förderziele und dann Fortschreibungen also angefangen von ner Beobachtungsphase, Diagnosephase bis eben immer weiter ähm. Und des wird auch ständig überprüft. Also da hat sich was geändert in der Dokumentation. Es ist mehr geworden. Des ist aber nicht nur auf dem Papier so, sondern hat äh Auswirkungen auch auf äh, auf die Arbeit, weil die ähm Förderziele im Alltag einfach noch präsenter sind. Also ähm des ist geht so in Richtung Umsetzung. Des heißt ähm, bei uns ist es so, wir haben ja Teambesprechungen, also Kleinteam jetzt in dem Fall Hort, ähm und da wird jede, also jetzt bei uns speziell, des ist aber nicht überall ganz gleich so, also wir haben schon auch des individuell unterschiedlich, werden ähm alle 14 Tage, wird ein Kind ähm...hervorgeholt sozusagen, dann wird erst mal geschaut, Ist- Soll-Stand und dann wird des noch mal in ähm...Vergleich äh gesetzt zu, zu den Förderplan. Und des kommt also zum Beispiel vor, dass dann Sachen, die sich erst mal aus der täglichen Beobachtung ergeben, dass die dazukommen und dass des zum Beispiel äh ja sozusagen auf dem Reißbrett gar nicht so entstanden wird. Also es wird ständig überprüft und aktualisiert, die ganze Zeit. Da hat sich schon denk ich ähm was verändert. Ähm ja hoher, hoher Qualität. Auch in der Hinsicht äh wir ham zum Beispiel im Hort ham wir Klausurtag einmal jährlich und des ist immer am Anfang vom Schuljahr und da wird äh wird einfach äh...angeschaut, was läuft gut, was läuft nicht so gut ähm wie können wir unsere Qualität verbessern unserer Arbeit, seis jetzt im Team, seis jetzt in der Arbeit mit den Kindern um einfach die Ziele zu erreichen, die wir haben wollen. Also um unsere Arbeit einfach effektiver zu gestalten, kreativer zu gestalten äh mehr rauszuholen. Also des...wird immer am Anfang vom Jahr gemacht und ähm schlägt sich dann eben auch nieder. Ja. (kurze Pause) Also des was neu hinzugekommen ist, wie gesagt, des ist eigentlich vorwiegend diese Dokumentation und ähm betrifft vorwiegend die Förderziele, die jetzt sagen wir mal noch...noch stärker ähm...präsent einfach sind. Genau. Des mit dem Klausurtag ist aber zum Beispiel etwas, was davon unabhängig passiert ist. Des haben wir einfach für uns selbst beschlossen und ham gesagt, des ist gut, man muss einfach zwischendrin mal ähm des Ganze von draußen betrachten und wir gehen dann auch raus, also wir sind dann nicht hier und schauen uns die Arbeit an. Und klar, des findet dann seinen Niederschlag in der Qualität, aber des ist jetzt nicht irgendwie...des hat ja damit nix zu tun, dass des eingeführt wurde.

I: Und des ist hier ein QM-Handbuch, was ja auch zertifiziert wurde.

MA: Ja. Richtig, genau.

Anhang

HPT1 Interview MA2

I: Und ähm warum wurde des eingeführt, wenn sie sagen es gab vorher schon Elemente von QM, was waren dann die Beweggründe, die in dieser Form festzuhalten.

MA: Also soweit ich weiß äh war es wichtig, aufgrund der ganzen Umbruchsituation, die ja da war, also jetzt ähm...Einsparungen der Stadt ähm dann war also ganz stark Flexibilisierung und so weiter war gefragt. Ähm da war einfach ein ganz großer Umbruch da ähm, dass man die Qualität eben stark - stärker nach außen trägt. Dass die einfach stärker dokumentiert wird, dass klar ist, was hier alles läuft. Und äh wie gesagt, es lief schon ganz schön viel, also ich denk, der größte Teil lief schon so. Aber des musste man irgendwie nach außen auch deutlich machen. Des war der Grund denk ich dafür.

I: Und wann wurde damit begonnen?

MA: Ich glaub 1999, des weiß ich nicht mehr genau, wann des war.

I: Und ähm wie wird denn die Kontinuität sichergestellt im QM-Prozess?

MA: Ähm...also die Kontinuität wird vorwiegend sichergestellt eben ja in pädagogischen Konferenzen ham mir also immer wieder den Austausch speziell in diesen Dingen vor allem mit der Leitung, weil die ja in dem QM ganz stark drin ist, ist ja nicht so, dass die Leitung draußen ist und keine Ahnung hat, was hier abgeht. Sondern des äh wird ja in Fallbesprechungen und äh in ähm...ja an pädagogischen Konferenzen ähm des wird ja ständig eigentlich sind wir ja in Kontakt mit der Leitung, also da äh ist ja auch jedenfalls schon mal die Verbindung da. Und dann ham wir, des letzte Mal war glaub ich letztes Jahr 2003, hatten wir als ne ähm pädagogische Konferenz über den Stand des QMs noch mal äh ham alle noch mal dieses Ding da durchgelesen. Was ich also schon ein bisschen ähm na, ja, wie soll ich sagen, des ist in dieser Weise ein bisschen abgehoben wirkt. Aber ich meine, wenn man sich in die Sachen, die so wirklich da sind, rein denkt, dann kann man des schon übersetzen: Des wurde ähm überprüft und dann eben auch ganz konkret geschaut, was bringen wir denn an Qualität hier, was gehört denn dazu. Äh und was muss vielleicht noch hinzukommen.

I: Also des findet jährlich statt.

MA: Äh...des...(kurze Pause) weiß ich jetzt gar nicht. Des könnt schon sein, dass – aber ich wüßt da- kann ich jetzt nicht sagen, ob des jährlich stattfand. Aber seit 1999 haben wir immer wieder einen Denktag zu dem Thema gehabt, also ca.

I: Und die Audits finden ja auch jährlich statt.

MA: Ja, die finden jährlich statt. Ja also da äh wird dann vorwiegend diese ähm...diese Akten von den Kindern durchgegangen ähm und geschaut also ob die ähm Dokumentationen ob die einfach auch alle da sind und ähm und aber auch nach dem Alltag gefragt. Des auch. Wie des umgesetzt wird. Also die Sachen, die dort drin stehen, weil da könnt ja viel drin stehen.

I: Jetzt haben sie schon gesagt, dass die Auswirkungen teilweise so sind, dass die Förderziele einfach präsenter in der täglichen Arbeit sind. Gibt es sonst noch weitere Auswirkungen von QM?

MA: (kurze Pause) Also ich wüsste jetzt keine. Es ist einfach ein ziemlicher Arbeits äh aufwand mehr dazugekommen durch diese Dokumentationen. Pro Betreuer sind des ja vier Kinder und des kommt auch ganz drauf an, wie viel neue des dann im Schuljahr sind und manchmal sind des drei Neue von Vieren, weil wir die acht Kinder ja aufteilen und dann sind eigentlich gleichzeitig die ganze Zeit äh dieselben Sachen, also dieselben Schritte und da ziemlich viel auf einen zukommt. Also des ist einfach viel mehr Dokumentation. Aber es ist nicht jetzt nur negativ würd ich sagen, weil natürlich – es schlägt sich schon nieder auch im Alltag, auch im Alltag.

I: Weil einem das Handeln bewusster wird?

MA: Ja, schon und weil wir halt auch aufgrund dessen, dass wir diese Berichte auch schreiben müssen und die möglichst ähm...gut schreiben wollen natürlich auch äh eigentlich fast gezwungen sind uns des regelmäßig im Alltag auch anzukucken. Also äh wenn man des nicht dauernd macht, dann steht man dann da vor diesem Förderplan, ja was denn nu, ne. Was schreib ich denn dann.

I: Wenn sie an das Team denken, wie hat sich das auf die Zufriedenheit im Team ausgewirkt?

MA: Auf die Zufriedenheit...(kurze Pause) Also des weiß ich nicht, dazu könnte ich jetzt wirklich nichts sagen. Also jetzt aber auch nicht negativ ausgewirkt, ne. Also es ist einfach Arbeitsbelastung, die hinzukommt und des kann man natürlich auch teilweise negativ werten.

I: Und die Zufriedenheit der Eltern und Kinder, inwieweit hat sich das auf die ausgewirkt?

MA: Also des kann ich nicht sagen, weil diese ähm diese Kundenbefragungen eigentlich dann auch erst stattfanden, als des eingeführt wurde, also kann ich jetzt nicht sagen, wie die Kundenbefragungen vorher waren. Aber ich weiß eigentlich, dass seit ich hier arbeite, immer eine hohe Zufriedenheit herrscht bei den Eltern. Also, zumindest der Bereich, den ich überblicke.

I: Wenn sie jetzt zurückdenken an ihre eigenen Erwartungen an Qualitätsentwicklung, wie würden sie die beschreiben und wie haben sich die im Lauf der Zeit verändert?

MA: Da hatt ich keinerlei Erwartungen, weil des war ein Thema, was mich überhaupt nicht interessiert hat. Des hab ich im Studium auch nicht behandelt. Also ich kann da nur von mir selber ausgehen, dass ich immer bestrebt bin, eine qualitative Arbeit zu leisten. Weil des ist ja für einen selber zufrieden stellend. Und ähm insofern denk ich schon, dass des Qualitätsmanagement mich da zufrieden macht auch. Ja.

I: Weil mans dann besser belegen kann, dass man qualitativ hochwertig arbeitet.

MA: Ja, natürlich. Weil so geht halt vieles unter.

I: Was glauben sie, welche Erwartung die Leitung hat an QE?

MA: Also ich glaub, der hat da ziemlich hohe Erwartungen, also der steht da sehr dahinter. (lange Pause) Also des ist ein ganz großes Interesse von ihm, wo ich da am Anfang ähm also ich persönlich nicht so ganz nachvollziehen konnte. Weil ähm...wie gesagt ich eigentlich der Meinung war, dass wir schon immer qualitativ wertvolle Arbeit geleistet haben und in erster Linie dann natürlich der zusätzliche Arbeitsaufwand ähm so gesehen wurde und ähm...also er steht da denk ich total dahinter. Ja.

I: Und die Eltern und Kinder, welche Erwartungen haben die an QE?

MA: Ja, natürlich. Also wir besprechen ja auch mit den Eltern ähm und ja auch mit den Kindern besprechen wir ja auch die Förderziele. Und ähm also für die Kinder aber auch für die Eltern selbst, des heißt, die Eltern stecken sich ja in der Elternarbeit selber auch Ziele, die sie für sich erreichen wollen um ähm des Familiensystem zu entlasten und da ne größere Zufriedenheit zu erreichen und das wird ja auch angeguckt. Also ähm hat sich da was verbessert ähm waren die Methoden angemessen oder waren sie ähm völlig fehl am Platz. Genauso machen wirs mit den Kinder also es ist auch nicht so, dass wir den Kindern ausschließlich nur Förderziele aufstülpen, des ist es natürlich schon vorwiegend, weil wir sehen, ok in dem Bereich, da brauchts noch was, des den Kindern auch transparent machen. Sondern es ist auch so, dass die Kinder selbst sich Ziele setzen, zu erreichen versuchen. Wir haben da so Kärtchen, die wir ähm aus, aus den Besprechungen eigentlich so entwickeln für die Kinder und die Kinder ham aber selber auch ein Kärtchen, wo sie sagen ähm des äh möchte ich gerne erreichen, des kann zum Beispiel sein, ich möchte besser klettern können und wie komm ich dann dahin.

I: Des heißt Eltern und Kinder sind nicht nur über diese Befragung beteiligt...

MA: Nein, die ganze Zeit im ganzen Prozess auch bei der Zielsetzung und ähm deren Überprüfung.

I: Und inwieweit sind die Mitarbeiter an QM beteiligt?

MA: Ähm...an der Weiterentwicklung des QM-Prozesses...sind wir auch beteiligt ähm...insofern als wir natürlich ähm eigene Inputs bringen, also ich hab ja des Beispiel genannt, Klausurtag, des ist jetzt ne Sache, dies nur im Hort gibt, die gibt's nicht im Kindergarten, die sehen diese Notwendigkeit nicht, wir sehen diese Notwendigkeit ähm...also des ist was wir selbst einbringen und dann eben auch – also ich erinnere mich jetzt momentan nur an diese letzte äh pädagogische Konferenz und die war vor über einen Jahr irgendwann.

Anhang

HPT1 Interview MA2

156 Ähm... wo wir eben auch ähm als, als Mitarbeiter eben äh Ideen einbringen, wie wir denn den
157 Arbeitsprozess selbst ähm effektiver gestalten können und des dann eben auch wiederum von
158 der Leitung weitergegeben wird. Und aufgenommen wird, ja. (lange Pause)

159 ***I: Wie gelangen sie denn an die notwendigen Informationen, die sie jetzt für QM***
160 ***brauchen?***

161 MA: Indem ich des Handbuch anschau, wahrscheinlich. (lange Pause) Oder dann
162 entsprechend die Leitung befrage.

163 ***I: Und ähm wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit dem Träger von der Einrichtung,***
164 ***wenn's um QE geht?***

165 MA: Also, (lange Pause) da ist jetzt eigentlich wenig Zusammenarbeit, also jetzt von mir.
166 Also des läuft wiederum über die Leitung. Da findet – aber des ist schon länger jetzt her.
167 Ganz am Anfang eben, ich weiß nicht so 99 bis2001 oder so, da war sehr, sehr – als des
168 so anfang so anzurollen, da hatten wir also wahnsinnig viel Fortbildungen, pädagogische
169 Konferenzen zu dem Thema und da hat der Geschäftsführer mitgewirkt natürlich, als des
170 eingeführt wurde und die Mitarbeiter eingeführt und informiert wurden. Aber jetzt ist
171 eigentlich eher so, dass des direkt nicht statt findet, momentan.

172 ***I: Und was glauben sie welche Erwartungen, Ansprüche der an die Einrichtungen***
173 ***bezüglich Qualitätsentwicklung hat?***

174 MA: Oh, äh....na, ja ich denk mir mal, dass, dass der die Erwartung hat, dass wir, dass
175 wir...die, die Qualität bestmöglichst umsetzen natürlich. Ganz klar. Dass des umgesetzt wird.
176 (lange Pause)

177 ***I: Und wie sieht denn die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt aus bezüglich***
178 ***Qualitätsentwicklung?***

179 MA: Also da bin ich jetzt überfragt. (lacht) Also ähm...des ist ja sowieso was wahnsinnig
180 weites. Mit dem Jugendamt findet natürlich statt in Form von Hilfeplänen, also da ganz klar,
181 da wird ja auch bei jedem Kind äh jährlich äh ein Hilfeplan gemacht und da wird natürlich ja
182 genauso geschaut ähm was braucht des Kind äh was brauchen die Eltern äh wie soll des hier
183 umgesetzt werden, welche Therapien sind angesagt bis zu welchen Zeitraum soll des erreicht
184 sein, wie ähm lang soll des Kind noch in der Einrichtung bleiben, was ist danach angesagt,
185 bla,bla,bla. Des ist wie so ne ja noch mal ne Arbeit kleiner Förderplan quasi.

186 ***I: Aber die Zusammenarbeit ist dann eher fallbezogen aufs Kind.***

187 MA: Genau. Übergreifend läuft denk ich insofern schon was, weil ja auch für des einzelne
188 Kind aber es wird ja auch gefragt, was wird hier geboten, was kann des Kind hier bekommen,
189 was könnt ihr bieten neben Gruppenarbeit. Welche äh Therapien sind möglich, äh welche
190 besonderen Aktionen finden statt äh...des ist natürlich schon da und des ist ja übergreifend.

191 ***I: Und welche Erwartungen oder Ansprüche stellt des Jugendamt an die Einrichtung,***
192 ***wenn's um QE geht.***

193 MA: Dass des Kind schnell draußen ist und dass es äh wenig kostet. Ja ich denk schon, ich
194 will nicht sagen ausschließlich sind äh die Kosten im Vordergrund aber schon. Ich denk diese
195 Hilfepläne und dieses alles um zu kontrollieren auch äh, ja, was läuft denn hier und wie lang
196 soll des noch dauern. So ein gewisser Druck einfach für uns, des dann eben in der Zeit dann
197 irgendwie auf die Reihe zu bekommen. Wir müssen ja auch jedes Jahr neu begründen, wieso
198 des Kind jetzt...noch da bleiben soll, oder- ne? Läuft ja nicht von selber, ja ruf mal an und
199 sag...die Gruppe ist schön voll (lacht), des Kind soll mal bleiben, ja.

200 ***I: Und welche Rolle spielt QE in der Entgeltverhandlung?***

201 MA: Ja. Also sicherlich ne ganz große weil ähm (kurze Pause) je nachdem, was, was wir jetzt
202 eben auch zu bieten haben oder vorweisen können ähm an Ausbildungen der Mitarbeiter, an
203 ähm...ja Angeboten hier ähm je nachdem sehen ja dann auch die Verhandlungen aus, kann
204 man dafür auch Gelder dann bekommen, ne? Und je besser des nach außen ja...gezeigt wird,
205 desto äh besser ist es denk ich auch diese Gelder dann zu bekommen und soweit ich halt
206 informiert bin ist da wohl unser Geschäftsführer ziemlich wief, was des anbelangt. Der hat da
207 auch ne gute Verhandlung äh fähigkeit und weiß uns auch gut darzustellen.

Anhang

HPT1 Interview MA2

208 ***I: Das heißt, dass Einrichtungen, die ein QM-System haben, davon auch profitieren***
209 ***können, wenn's ums Entgelt geht.***

210 MA: Ja, also so scheint des auszusehen. Ja.

211 ***I: Und wer übernimmt im Moment welche Aufgaben, zum einen hier in der Einrichtung,***
212 ***aber ähm auch in der Umwelt der Einrichtung, damit äh Qualitätsentwicklung so läuft wie***
213 ***jetzt? Wer trägt welche Verantwortung, damit QM funktioniert und läuft?***

214 MA: Also ich würd jetzt ja mal ganz frech sagen, die Mitarbeiter tragen die größte Aufgabe,
215 weil sie eigentlich...des ganz konkret umsetzen müssen. Am Kind und ähm ja am Klientel
216 einfach. Also da passiert die konkrete Umsetzung. Genau und ähm (kurze Pause) Und die
217 Leitung ist dafür verantwortlich, letztendlich hat zwar die letzte Verantwortung ähm aber ähm
218 ist ja eigentlich in diesen Prozess selbst nicht wirklich drin. Also ähm...die Leitung achtet
219 natürlich darauf, dass, dass des durchgeführt wird wobei sie eben ähm diese vorwiegend
220 anhand von den Akten, dann natürlich auch in Fallbesprechungen, also Rückmeldungen der
221 Mitarbeiter ähm erfährt aber eben dann eigentlich nicht am konkreten Prozess am Kind oder
222 an den Eltern normalerweise nicht beteiligt ist. Ja. Des ist ein bisschen abgehoben. Aber er
223 trägt trotzdem die Verantwortung, dass des wirklich auch stattfindet. Ja, der
224 Träger...ähm...was der für ne Aufgabe hat....ähm, also ich denke der Träger ähm...muss
225 wiederum (kurze Pause) darauf schauen, dass ja, dass die Leitungen in ihren Häusern auch
226 entsprechend durchsetzen und muss es eben nach außen vertreten, also gegenüber Jugendamt
227 und so weiter und so fort. Ähm ...ja des Jugendamt denk ich trägt auch ne Verantwortung
228 indem es also zum Beispiel ähm ja, letztlich auch dafür sorgt, jetzt sagn ma mal nicht unnötig
229 Gelder da verschleudert werden, also dass des auch schaut äh hat des Kind denn hier wirklich
230 den richtigen Platz, ja, ähm kriegt es denn des, was es braucht ähm oder ist der Platz vielleicht
231 überhaupt gar nicht der Richtige. Ja. Wie lang soll des dauern, weil ich mein, die Gelder
232 sollen ja auch nicht irgendwie verschleudert werden.

233 ***I: Und ähm Eltern und Kinder, welche Rolle spielen die in der Qualitätsentwicklung?***

234 MA: (kurze Pause) Die spielen natürlich auch ne Rolle, weil die eigentlich
235 letztendlich...ähm...also sie müssen ja mitarbeiten. Also die Eltern ähm würd ich da mal an
236 erste Stelle setzen, weil ähm wenn die Eltern der Meinung sind, diese Einrichtung ist richtig,
237 dann färbt des natürlich auch auf des Kind ab, ganz klar. Wenn die Eltern hier nicht gut
238 mitarbeiten oder irgendwie latent der Meinung sind ähm des ist irgendwie...eigentlich gar
239 nicht äh gar nicht so wirklich meine Meinung und äh ich glaub, ich glaub da gar nicht dran,
240 dass des alles notwendig ist, dann wird des Kind hier auch nicht mitarbeiten natürlich. Weil
241 ob die Eltern nun sagen oder nicht, des kommt immer rüber, also wir haben die Erfahrung
242 einfach gemacht. Also da ist des an den Eltern vor allem mit uns zusammenarbeiten und
243 entsprechend kann des Kind natürlich auch die Gelegenheit ergreifen, die Chance....Ja. Und
244 sonst nicht. Funktioniert die Elternarbeit nicht funktioniert hier nur eingeschränkt etwas. Es
245 funktioniert schon was aber nur eingeschränkt.

246 ***I: Und jetzt haben sie ja schon erwähnt, dass sie in der Ausbildung nicht in Kontakt***
247 ***gekommen sind mit QM.***

248 MA: Nein. Aber es war mein ich sogar schon Thema ähm...aber es hat mich ehrlich gesagt
249 überhaupt nicht interessiert. Also alle eher wirtschaftlichen ähm Sachen ham mich null
250 interessiert.

251 ***I: Und ähm wie nutzen sie denn Publikationen, Fortbildungen zu dem Thema und wie***
252 ***beurteilen sie die?***

253 MA: Den kann ich nicht beurteilen, nein. Ich nutze ihn nicht und kann ihn eigentlich auch
254 nicht beurteilen. Nein. Hier in der Einrichtung bin ich damit erst ähm in Berührung
255 gekommen.

256 ***I: Gut. Was glauben sie denn, welche Voraussetzungen es braucht, damit QE sinnvoll***
257 ***umgesetzt werden kann äh erfolgreich sein kann? Einerseits in einer Einrichtung,***
258 ***andererseits auch in ner Kinder- und Jugendhilfandschaft?***

Anhang

HPT1 Interview MA2

259 MA: Puh. (lange Pause) Weite Frage. (lange Pause) Also, was mir jetzt mal einfällt als erstes
260 ist ähm...ähm....dass in der Einrichtung muss ein guter Teamgeist herrschen. Ähm und zwar
261 äh...muss, muss des möglich sein, dass die – und gefördert werden, dass die Mitarbeiter ähm
262 eigenes einbringen, also dass sie ihre eigenen Ideen einbringen, dass sie ähm....dass sie auch
263 gegenüber der Leitung äh deutlich machen können, wie die Basisarbeit aussieht, was sie da
264 auch brauchen äh und sie müssten da auch auf ein offenes Ohr stoßen. Also, wenn irgendwie
265 die Leitung einfach nur sagt, so ihr macht jetzt des und des und fertig und ähm dann denk ich
266 hat des nicht so besonders viel Sinn. Also es muss ne ähm...es muss ein sehr gutes Klima da
267 sein und es muss einfach ne Möglichkeit da sein, dass die Mitarbeiter Verantwortung
268 übernehmen können. Klar, dazu ist natürlich auch ne gewisse Ausbildung notwendig, also
269 wobei ich jetzt nicht unbedingt sicher bin, ob er die in QM haben muss, aber ich denk ne gute
270 Qualifikation muss da sein. Aber dann muss es einfach auch möglich sein, dass die
271 Mitarbeiter die auch irgendwie einbringen. Wenn des irgendwie abgeblockt wird ähm nur so
272 einseitig von oben alles bestimmt wird, dann glaub ich läuft da nicht besonders viel. Also
273 Beispiel wieder Klausurtag, wir haben, wir haben des angeregt, gefragt ob wir da Gelder
274 bekommen, weil wir mussten ja nen Raum mieten. Also ich hab dann eben begründet, ich
275 finde dass des wichtig ist, dass wir außerhalb sind, weil des dann ein anderer Blick ist. Und
276 dann muss natürlich Verständnis dafür da sein. Unsere Leitung hat dann gesagt, find ich ne
277 supertolle Idee und geht genau in die Richtung, wie ich des will und ich kümmer mich drum
278 wie des läuft. Des wirkt natürlich sehr motivierend, ganz klar. Oder dass eben Mitarbeiter zu
279 Fortbildungen angeregt werden, die sie auch durchziehen und des dann hier auch einbringen.
280 Des muss ein sehr, wie soll ich's sagen, des muss ein sehr tragender, guter Teamgeist sein,
281 sonst ist des nicht möglich, denk ich. Also des mal für die Einrichtungen. Also des ist hier
282 würd ich sagen beispielhafter Weise der Fall. Als des ist wirklich sehr sehr schön.
283 ***I: Was könnte, müsste sich den an der Zusammenarbeit mit dem Jugendamt, mit dem***
284 ***Träger, mit anderen Einrichtungen verändern?***
285 MA: (lange Pause) Also da würd ich mir manchmal, ich weiß nicht, auch ein bisschen mehr
286 Transparenz und Dialog wünschen. Ähm (kurze Pause) Also des ist bei uns so innerhalb der
287 Einrichtung denk ich sehr gut und wir bekommen auch denk ich die nötigen Informationen
288 von unserer Leitung ähm aber es ist jetzt (kurze Pause) Also es gibt nicht so nen direkten
289 Dialog gibt's eigentlich nicht so, ja. Wie gesagt, des läuft mit dem Jugendamt über Hilfepläne
290 und des kommt auch auf die Mitarbeiter an sehr stark. Aber des ist teilweise auch nur so
291 formell, Fakt, Fakt, Fakt. Ja so ungefähr (kurze Pause) Also...ich weiß jetzt aber auch nicht
292 genau, wie des ausschauen könnte. Also es ist eher so, dass ich des Gefühl habe, Kosten
293 sparen, Kosten sparen, Kosten sparen. Also dieses Gefühl bekomme ich, wenn ich da
294 irgendwelche Rückmeldungen bekomme und ähm es wird eigentlich gar nicht gesehen, hab
295 ich manchmal den Eindruck, was tatsächlich geleistet wird, was wichtig wäre ähm... und ähm
296 sondern es wird, es wird einfach so an, ja, an Geldsachen festgemacht und äh ich denke
297 natürlich schon, dass versucht wird vom Geschäftsführer diese natürlich möglichst positiv
298 nach außen zu vertreten. Aber ich hab manchmal so äh die Befürchtung, dass natürlich
299 nachdem der Geschäftsführer ja nicht drin hockt in der Gruppe, dass äh, dass äh des auch äh
300 so nicht ganz so rüberkommt, ja. Und wir kriegen dann halt oft einfach so die Meldung, ja des
301 geht jetzt nicht mehr und des ist noch zusätzlich vonnöten. Solche Sachen halt. Zum Beispiel
302 Ferienfahrt, Pfingstferienfahrt mit den Kindern und des war sieben Tage. Und wir haben
303 entsprechend sehr großzügig Freizeitausgleich bekommen. Und des wird jetzt ohne Ende nach
304 unten – ja nach unten gedrückt und letztendlich können wir also nur noch fünf Tage
305 unterwegs sein. Wenn man irgendwie den Ausgleich in Relation setzt und fünf Tage sind aber
306 zu wenig, dass wir mit den Kindern nach wie vor in die Toskana fahren können: Wir haben da
307 ein wahnsinnig schönes Haus und wir haben im Lauf der Jahre gemerkt, was des für die
308 Kinder bedeutet, da ins Ausland zu fahren, in ein Haus, was total in der Pampa ist, völlig
309 abseits liegt....des ist wirklich ne ganz tolle Sache. Ich könnt des aus Jux und Dollerei, als
310 mein Privatvergnügen machen, also...Des ist nur ein Beispiel. Des heißt wir suchen uns jetzt

Anhang
HPT1 Interview MA2

irgendwas in der Nähe. Wo wir dann eben nach fünf Tagen wieder da sind. Ich fahr ja nicht sieben Tage weg, wenn der Ausgleich dann nur für fünf Tage ist, ich bin ja nicht blöd. (kurze Pause) Ich würd mir da, ich weiß auch nicht...wobei ich nicht weiß, ob des was bringen würde. Es kommt halt oft so rüber, des ist halt so, jetzt muss ma schau'n, wie wir damit umgehen.

I: Und wenn sie an andere Einrichtungen denken, kriegen sie da was von deren Wünschen mit?

MA: Also in letzter Zeit wenig, die stellvertretende Leitung von uns ist da glaub ich in solchen Ausschüssen mit drin und unser Leiter auch. Ähm in letzter Zeit hab ich jetzt wenig Rückmeldungen bekommen. Ich hab nur gehört, dass die sich ähm größtenteils unter erswerteren Bedingungen arbeiten müssen, als wir des tun, uns geht's also eigentlich ganz gut. Kann des aber nicht – keine Ahnung....

I: Was denken sie, was sich des Jugendamt oder der Träger für Veränderungen wünschen für QE?

MA: Puh. (lange Pause) Also ich denk, die würden sich auf jeden Fall auch ne gute Zusammenarbeit und Transparenz wünschen, nehm ich mal an. Ich weiß jetzt nicht, inwieweit die da zufrieden sind ähm...aber ich denk auf jeden Fall, dass die des sich wünschen würden. Aber ich kann nicht sagen ob, ob ihnen des jetzt reicht, was da da ist.

I: Inwieweit sollte sich an der Ausbildung was ändern, damit QE gut betreiben werden kann von den Mitarbeitern?

MA: Also es würde sicherlich nicht schaden, denk ich mir, wenn dies ähm Teil des Studiums wäre, denk ich auf keinen Fall, ne. Ähm...muss ja nicht unbedingt gleich Schwerpunkt sein, aber ich denke, dass man was davon gehört hat, würd ich schon sagen, dass des Sinn macht heutzutage auf jeden Fall.

I: Ähm wir haben ja vorhin von der Aufgabenverteilung geredet für QE, wie sie im Moment ist. Inwieweit sollte oder müsste sich die verändern?

MA: (lange Pause)

I: Muss jemand anders in die Verantwortung genommen werden, jemand anders mehr Aufgaben übernehmen?

MA: Also ich mein von der Durchführung jetzt, also die tatsächliche Verantwortung hat ja ähm der Leiter und ich muss auch ehrlich gesagt sagen, ich möchte sie nicht haben. (lacht) Also ähm vor allem wenn ich's nicht selber durchführe, also ich hab lieber Verantwortung für die Dinge, die ich selber mache. Ähm (kurze Pause) Ne, macht schon Sinn so die Aufgabenverteilung.

I: Was sind für sie Kennzeichen, Merkmale einer guten Qualitätsentwicklung, Qualitätsmanagement, was gehört da dazu? Und vielleicht im Gegenteil dazu zu einer schlechten?

MA: Kennzeichen von ner schlechten Qualitätsentwicklung ähm wäre für mich, wenn...ähm...(kurze Pause) wenn die, die Ziele, die ähm festgelegt werden, ähm wenn die einfach irgendwo rumschweben und wenn die eigentlich nicht wirklich konkret sichtbar werden. Also ich denke ähm es muss, muss irgendwie mit der konkreten Arbeit was zu tun haben. Es kann nicht irgendwie abgehoben davon sein, des ist ja schon total langweilig. Und außerdem total unsinnig, weil dann schreibt man irgendwas und des findet dann eigentlich nicht statt. Also ich denke mal, des kann man dann eigentlich gleich für die gute, dass wirklich also auch des ähm dokumentiert wird, ähm...was ähm zum einen realistisch ist durchzusetzen ähm und äh bzw. dann eben auch dokumentiert wird, was tatsächlich passiert ist und nicht irgendwie was anderes. Also es muss realistisch sein, genau, ja. Ja. (lange Pause) Also ich denk, ne gute Qualitätsentwicklung, und des sagt ja eigentlich schon des Wort, die muss halt eigentlich auch immer fortschreiten. Ähm...und des kann eigentlich nicht so sein, dass des irgendwie mal so festgeschrieben ist und dann steht des irgendwie so fest und dann bleibt des so, auch wenn sich irgendwelche Umstände verändern oder äh des muss ja immer wieder auf den neuesten Stand, verbessert und aktualisiert und, ja, werden. Die ganze Zeit.

Anhang

HPT1 Interview MA2

363 Und dazu ist einfach nötig, dass die die Mitarbeiter eigentlich auch immer wieder in diesen
364 Prozess ja, dass des von der Basis auskommt. Also nicht umgekehrt irgendwie, also des glaub
365 ich ist verkehrt rum. Also vorwiegend denk ich, nicht ausschließlich, aber vorwiegend muss
366 des von der Basis herkommen und dann eigentlich eher andersrum seinen Niederschlag in der
367 Dokumentation finden. Also eher sorum als andersrum. Ähm...ich denke, die ähm... die
368 Entwicklung muss von beiden Seiten kommen, kann nicht statisch sein. Und ich denke mal,
369 ich hoffe (lacht) es kommt vorwiegend äh von der Basis her. Des ist dann einfach auch des,
370 was realistisch ist. Und...genau, und des muss, des muss irgendwie weiter gehen, des kann
371 keinen Stillstand bedeuten. Ich glaube nicht äh, dass desselbe Konzept äh, also was wir jetzt
372 haben, dass des unbedingt äh in fünft Jahren noch des richtige ist. Also des muss auch
373 wachsen können, ja. Also ich find halt, dass es einfach wichtig ist, ich mein sie kennen ja den
374 Alltag. Also ich find einfach, dass es ganz, ganz wichtig ist, dass des noch realistisch ist, was
375 man von nem Mitarbeiter verlangt. Also wir ham im Hort 3, 5 Stunden am Tag und sollen
376 dann solche dicken Förderpläne erreichen und dann am besten noch in zwei Jahren. Des muss
377 man mal irgendwie im Auge behalten, was realistisch ist und da nicht abheben. Was ist im
378 konkreten Gruppenalltag möglich ist. Die meiste Zeit verbring ich gar nicht am Kind sondern
379 am Telefon in Gespräche, in Förderplanbesprechungen und so weiter und um wens eigentlich
380 geht, wird ganz oft leicht vergessen.

HPT1. MA3

Dipl. Psychologin 1987

Seit 1992 in der Einrichtung, stellvertretende Leitung, gruppenübergreifender Fachdienst

I: Wie würden denn sie jetzt den aktuellen Stand von Qualitätsentwicklung in der Einrichtung hier beschreiben?

MA: Ich war ja bei der Entwicklung mit dabei, aktiv, und es gab dann so einen Punkt, da haben wir alles aufgenommen, ham alles entwickelt und es folgte ab da in die Umsetzung. Und ich denk wir sind schon wieder in ner Phase....was nicht mehr so ernst genommen wird. Wir haben einen guten Stand, ham auch alles umgesetzt, was wir erarbeitet haben und jetzt sind wir so ein bisschen in der Gefahr, sag ich auch ganz offen, dass es wieder in den Hintergrund tritt und des fänd ich schade und...weil man – ich kämpf dagegen an oder ich kämpfe dafür, dass des so erhalten bleibt. Und dass auch ne Neuentwicklung mit reinkommt, dass des nicht statisch bleibt. Wir sind ja zertifiziert, also des QM-Handbuch.

I: Wann ist des zertifiziert worden?

MA: Mir hams glaub ich seit 2000. Und dann hat der äh Zertifizierer gewechselt. Ähm jetzt simma bei Socialzert und davor waren wir bei der DQS, Deutsche Qualitätsmanagement Service.

I: D.h. es gibt zwei Zertifikate.

MA: Des eine war abgeschlossen und dann ham mir einfach den Zertifizierer gewechselt, ja.

I: Warum wurde gewechselt?

MA: Ähm...wir waren mit den, mit den Interviewern nicht sehr zufrieden. Also, wir fanden die einfach nicht äh professionell genug und sind dann auf ne andere Zertifizierungsfirma gekommen. Wobei natürlich des ein Teil- der Geschäftsführer ist auch Mitglied in dieser Zertifizierungsfirma und dann liegts auch nahe uns äh die einzelnen Häuser von denen zertifizieren zu lassen.

I: Warum wurde überhaupt mit QM begonnen?

MA: Die Anforderung vom Kostenträger waren ja, dass wir äh Umfang, Art und...was war des dritte, es waren immer drei Dinge, die wir nachweisen mussten, mussten wir dokumentieren können. Und des konnten wir aufgrund eines QM-Handbuchs, also unsere Arbeit darstellen und die auch nach außen hin sichtbar zu machen. Des war absolut des Motiv. Also wir selber wollten unsere Arbeit darstellen, es war aber auch die Anforderung von außen, vom Kostenträger, also Jugendamtseite. Mussten wir des schon dokumentieren. (kurze Pause)

I: Wie wird denn sichergestellt, dass des QM-Handbuch sich kontinuierlich weiterentwickelt und dass auch danach gearbeitet wird?

MA: Überprüft wird in internen Audits, die also zwischen diesen externen Audits stattfinden, zwar nicht in jedem Haus, wir ham ja drei Kinderhäuser, die gleich aufgebaut sind, also immer ein Kinderhaus wird intern zertifiziert oder auditiert. Und ist stellvertretend dann für die andern. Und auf die Art und Weise wird auch immer- überprüfen wir quasi uns selbst, ob wir noch die QM-Richtlinien einhalten oder nicht. Ich glaub ich bin jetzt schon zum 5.mal intern auditiert worden. Und...also so überprüfen wir des und gewährleistet wird des auch äh durch die Leitung, der als QM-B und gleichzeitig Leiter hier, natürlich verstärkt ein Auge drauf hat. Also die Lenkung der Dokumente, dass auch die Fußzeile stimmt und dass wir die richtige Vorlage äh haben, mit der richtigen Nummer – also auf die Art und Weise wird des auch äh immer wieder überprüft. (kurze Pause)

I: Und in welcher Form sind die Mitarbeiter an diesen Prozessen von QM beteiligt?

MA: (kurze Pause) Beteiligt sind sie erst mal dadurch, dass sie diese ganzen Vorgaben erfüllen müssen. Also sie müssen bestimmte Vorlagen benutzen ähm des ist so des eine. Dann können auch – sie sind auch beim internen und auch beim externen Audit beteiligt, sind sie auch immer involviert in die QM Geschichten. Ähm...tja, sie werden immer wieder

Anhang
HPT1 Interview MA3

informiert über den neuesten Stand, also was jetzt wieder geplant wird, was die mittlere Führungsebene bespricht, dass wir z.B. einen anderen Zertifizierer nehmen wollen äh des wird wieder ins Haus getragen und da kommuniziert. Sie sind eigentlich immer beteiligt äh also sie sind immer informiert, beteiligt insofern, dass sie jetzt wieder was Neues entwickeln, eher weniger. Sie sind eher sozusagen die Nutznießer des QM-Systems.

I: Inwieweit sind denn die Eltern und Kinder beteiligt?

MA: Eigentlich äh durch den Elternfragebogen. Des sind so kleine Bereiche, dass so Elternfragebögen verschickt werden, des geht von der Zentralverwaltung aus. Äh da werden eben die Eltern interviewt, wie zufrieden sind sie mit der Elternarbeit, mit der pädagogischen Arbeit, mit den Öffnungszeiten. Des hat jetzt einmal im Jahr so ungefähr stattgefunden. Und wir arbeiten grade dran, den optimalen Elternfragebogen zu entwerfen. Äh die Rückmeldungen waren sehr positiv. Also der Rücklauf...ich hab mir die Zahlen nicht so gemerkt. Ich kenn ja unsere Eltern, ich glaub so 55% so ungefähr, ist sehr viel. Also in meinen Augen ist des viel. Und des sind natürlich wieder die Eltern, die sowieso schon mitarbeiten. Also sie waren überwiegend zufrieden. Es waren ein, zwei Personen, die mit den Öffnungszeiten nicht zufrieden waren. Ganz wenige, und des wurde ja anonym auch ausgefüllt, haben sich zu der Art der Elternarbeit, dass sie sich nicht verstanden fühlen. Aber des ist verschwindend gering. Aber da werden wir natürlich hellhörig, wer könnt des gewesen sein. Also des ist ne Form äh durch die die Eltern an QM beteiligt sind....wie sind sie noch beteiligt....also so direkt dann nicht mehr.

I: Und die Kinder?

MA: Äh die Kinder... beteiligt nicht. (kurze Pause) Also ich seh da keine Beteiligung.

I: Und wie würden sie jetzt die Auswirkungen von QM beschreiben?

MA: Also es wird klarer. Früher gabs zum Beispiel drei Versionen der Förderpläne und jedes Haus hatte ne andere Version und es wurd immer wieder versucht ne andere äh ne bessere Version zu finden. Und jetzt ham wir einen Förderplan, der gilt jetzt momentan für alle drei Häuser und da ist Ruhe eingekehrt. Also die Auswirkung für mich ist die, dass klarer ist, was, was zu tun ist äh dass die Unterlagen, also die Vorlagen, die wir benutzen sollen, sind klarer. Es ist Ruhe eingekehrt und es wird übersichtlicher. Es ist nicht mehr so beliebig, sondern ich hab so nen richtigen Leitfaden, was ich tun ... kann und muss. Es ist einfacher geworden.

I: Und wie würden sie die Auswirkungen auf die Zielerreichung in der Arbeit mit den Kindern beschreiben?

MA: Ja, es ist....überprüfbarer. Ich mein, es ist immer schwierig, dann zu sagen, was ist tatsächlich passiert, Problem und Ergebnis, also diese blackbox dazwischen. Aber für mich, also wir sind bewusster daran, die Ziele zu formulieren und dann auch zu verfolgen oder zu überprüfen. Durch des Förderplansystem sehr gut gegeben.

I: Und ähm wie hat sich QM auf die Zufriedenheit im Team ausgewirkt?

MA: (kurze Pause) Ganz unterschiedlich. Die einen erleben des als sehr hilfreich, des ist persönlichkeitsabhängig äh diese äh erlebens hilfreich, so ne Vorlage zu haben, weil dann können sie sich aufs Wesentliche konzentrieren. Und andere stöhnen natürlich unter dieser....dieser Dokumentationsflut. Weil natürlich gibt's dadurch des Formular, dieses Formular. Des ist aber persönlichkeitsabhängig. (kurze Pause) Des ist so des einzige, wo sie eventuell da mal stöhnen, Dokumentation. Dass sie des QM anwenden, da hab ich keine Beschwerden gehört, nur in Bezug auf Dokumentation. Also des ist mit bewusst.

I: Inwieweit hat sich QM auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder ausgewirkt.

MA: Des ist schwierig zu sagen, weil da bräucht ich einen vorher-nachher Vergleich. Ich mein, ich bin jetzt 12 Jahre hier und kenn es ohne QM-System und mit. (kurze Pause) Kann ich jetzt nicht sagen. Ich glaub diese Auswirkungen des QM-Systems erleben eher wir als ähm Beteiligte hier. Weniger die Eltern, also kann ich nicht ganz beantworten.

I: Wie waren denn ihre eigenen Erwartungen an QE, wie haben sich die im Laufe der Zeit auch verändert?

Anhang
HPT1 Interview MA3

MA: (kurze Pause) Die Erwartungen waren schon, alles mal festzuhalten, was wir sowieso schon alles tun. Es war nie dokumentiert, also nicht ausreichend. Des war eigentlich dann nur der Schritt, des was wir eh schon tun, festzuhalten. Und diese Erwartung hatt ich auch, dass des wirklich des abbildet, was wir tun und dass wir nicht schönen. Also dass wir jetzt sagen, wir machen das und jenes und machens gar nicht. Also ich hätt mich geweigert, bei ner Farce mitzuwirken. Mir war des wirklich wichtig des, des Bild, also des was ich beschreibe und des was Realität ist, muss zampassen. Des war die Erwartung, die ist auch erfüllt worden. Und da wollt ich unbedingt auch beteiligt sein, wollt ich mit agieren. Des war so des, was ich erwartet habe. (kurze Pause) Wie sich's verändert hat....also nach wie vor steh ich hinter dem QM-System....ich merk nur, dass es auch manchmal die Kreativität sehr einschränkt. Also, dass ich mal spontan irgendwas anderes ausprobieren möchte, muss ich erst wieder beim Innovationshandbuch äh Leitlinie lesen und schon bin ich nicht mehr spontan, sondern in diesem Korsett drin. Ähm, also die Erfahrung, die ich jetzt damit hab, zeigt mir, dass des auch einschränkt. Ganz schnell und spontan mal wieder was anderes auszuprobieren. Der Weg ist dann sehr lang, dann ist es nicht mehr spontan. (lange Pause) Und die Erwartung, es ist eher ne Befürchtung, dass des jetzt abgehakt ist. Also wir haben des alles geschrieben, wir haben den Soll-Zustand erreicht, den wir wollten und äh jetzt kommt des Alltagsgeschäft wieder. Also ich hab Angst, dass des...einfach wieder nichts mehr Wert ist. Dann fang ma wieder von vorne an. Ist im Moment noch nicht so, aber ich merks wird schon ein bisschen lockerer gehandhabt. Und wenn da nicht ständig irgendjemand hinterher ist oder die Audits stattfinden, würd es glaub ich, wieder in Vergessenheit geraten zum Teil. Des wär schade. Des ist eher ne Befürchtung als ne Erwartung.

I: Und welcher Erwartungen hat der Leiter an QE und wie haben sich die auch verändert?

MA: (lange Pause) Also er äh er sieht des ähnlich wie ich, dass er auch findet, des mit der Kreativität. Als QM-B...steht er auch dahinter und kämpft auch sehr dafür, dass in den Audits, dass des was in den Audits festgestellt wird, dann auch erledigt wird. Und seine Erwartung, ich denk....als des ist jetzt nur ne Vermutung. Er fühlt sich manchmal dadurch eingeschränkt. Des ist ne neuere Entwicklung, auf die wir gekommen sind. Dass des einen eher ein bisserl starr hält.

I: Welche Erwartung haben bzw. hatten die Eltern und Kinder?

MA: Des geht an den Eltern so vorbei. Ich glaub, dass die mit QM gar nix anfangen- also viele Eltern, wenn wir über QM in unserer Arbeit sprechen würden, würden die gar nicht verstehen, was des ist. Ja. Den Eltern ist des eigentlich egal. Die wollen ihre Kinder gut betreut haben und mit QM glaub ich wollen sie sich nicht befassen. War auch nicht nötig, bis auf den Fragebogen, irgendwas den Eltern zu erklären. Also sie sehen ja, wie wir arbeiten....aber bringens nicht mit QM in Verbindung.

I: Und wie gelangen sie an die notwendigen Informationen für QM?

MA: Durch des QM-Handbuch, also des Da ist des Notwendigste geschrieben. Und in den Audits wird auch immer wieder überprüft, da gibt's ja diese 20 Punkte, Lieferantenbewertung....dies Art der Überprüfung und eigentlich wird's immer wieder bewusst bei den internen Audits, was wir zu tun haben. Wie wirs zu tun haben äh ist im QM-Handbuch beschrieben aber ich glaub die wenigsten schauen da rein. Sondern des ist einfach auch schon etabliert, wie wir nach QM arbeiten. Ich denk, des wird gar nicht so groß äh noch hinterfragt oder....zu....es ist nicht so, dass es nicht bekannt wäre. So erleb ich des. Also dass die Pädagogen und ich des einfach schon intus haben. Und so großartige Neuerungen gibt's im Moment nicht, die man dann erst wieder etablieren müsste.

I: Wie sieht denn die Zusammenarbeit mit dem Träger der Einrichtung bezüglich QE aus?

MA: Also des war ja ganz eng, auch, auch als wir in der Entstehungsphase waren, war des sehr eng kommuniziert. Und äh so der Zusammenhang mit – also dieser Ablaufmanagementbewertung, internes Audit, des funktioniert. Da hab ich den Eindruck, des geht noch in eine, eine Richtung. (kurze Pause) Und dann kommt eben die Befürchtung oder, ja, wie lang läuft des noch so. Oder ist des einfach auch von der Geschäftsführung als etabliert

abgehakt und dann geh ma zum nächsten Punkt über, was immer des auch sein mag. Aber im Moment ist es noch so, dass es in einer Linie läuft, was ich ganz gut finde. Also ... die Geschäftsführung hat schon so die Erwartung, dass wir ein transparentes System haben, dass wir was bieten können, dem Kostenträger gegenüber also ne Beschreibung unserer Arbeit, des schon. Und ich denk auch, dass des jetzt etabliert ist und es ist im Moment kein Thema mehr. Also QM ist im Moment kein vordergründiges Thema mehr. Aus dem Grund sind wir, des nehm ich jetzt mal an von der Geschäftsleitung, weil's etabliert ist, so schätz ich des ein.

I: Und wie sieht die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt bezüglich QE aus?

MA: Des läuft hauptsächlich über....die stellvertretende Geschäftsführung. Also der Geschäftsführer und die stellvertretende Geschäftsführung – die hat so den direkten Kontakt zum Jugendamt auf der ähm innovativen Ebene. Also wenn Konzepte noch mal erarbeitet werden oder wenn vom Jugendamt ne Anfrage an uns kommt. Da ist dieser Austausch am stärksten. Und die kennen uns auch und wir sind, also wir sind bekannt. Aber der Kontakt, des kann ich nur schwer sagen, weil ich krieg was mit bei den Besprechungen, aber da kann ich wenig dazu sagen. (kurze Pause) Weil die kennen ja unser QM-Handbuch, also des wird schon auch kommuniziert.

I: Und welcher Erwartungen hat das Jugendamt, welche Ansprüche es hat bezüglich QE?

MA: (kurze Pause) Flexibilisierung ist ja ein Thema. Und da war schon der Anspruch da, dass wir ein Konzept vorstellen...zur Flexibilisierung. Aber dass die auf unser QM-System direkt achten, also die Erwartung ist nicht da. Dazu geht des alles zu schnell. Also wenn wir unser bestehendes QM-System zeigen, ham die schon ne nächste Idee für ein nächstes Konzept für ne flexibilisierte Einrichtung. Also es überlebt sich alles so schnell. (kurze Pause) Also ihnen ist es bekannt, wie wir arbeiten. Und des war ja auch des Ziel, des transparent zumachen. Aber mehr kann ich da nicht sagen, weil ich gar nicht mit denen in Kontakt bin.

I: Und welche Bedeutung hat QE in der Entgeltverhandlung?

MA: Des krieg ich auch nur so wieder mit über Besprechungen, dass, wer kein QM-Handbuch hat, ist sowieso schon mal weg vom Fenster, des ist ganz klar, ist ja auch ne gesetzlich Vorgabe, also den Umfang und Art der Arbeit zu dokumentieren. Ähm...des ist so wie ne Eintrittskarte. Also wenn ich des nicht vorweise, dann brauch ich gar nicht bei den Verhandlungen mitmachen. Was dann bei den Entgeltverhandlungen tatsächlich zieht, des ist vor allem des Verhandlungsgeschick vom Geschäftsführer, also des ist wieder personenbezogen. Aber QM ist für mich die Eintrittskarte also überhaupt Gehör zu finden. (lange Pause)

I: Und wer übernimmt welche Aufgaben, oder äh Verantwortungsbereiche, damit QE in der Einrichtung hier funktioniert? Also zum einen hier in der Einrichtung, zum anderen auch im Umfeld der äh Einrichtung?

MA: Gute Frage. (lange Pause) Natürlich ganz zentral der QM-B des Trägers. (kurze Pause) Doch der ist schon, äh, der hat schon ein Auge drauf. Wir natürlich indem wir danach arbeiten...die äh...Verwaltungskraft bei uns, weil sie auch die ganzen Vorlagen betreut. Also lenkt und leitet sozusagen. (kurze Pause) Also ich denk eher, dass die gruppenübergreifenden Personen des im Auge haben als die Pädagogen. Wobei ich denk, wenn's jetzt wieder was Neues geben würde, die Pädagogen auch mit ziehen. Aber des ist nicht unbedingt in der Hand der Pädagogen, dass des so umgesetzt wird oder dass des den Eltern gegenüber kommuniziert wird. Des sind eher die gruppenübergreifenden Personen, also wir schauen da so drauf. (lange Pause)

I: Welche Rolle spielen die Eltern und Kinder?

MA: (kurze Pause) Des sind einfach nur die Nutznießer, aber sind nicht aktiv beteiligt. (kurze Pause) Ja.

I: Und wie wurden sie denn in ihrer Ausbildung auf QM vorbereitet?

MA: In meiner Ausbildung? (lacht) Überhaupt nicht. Evaluation war schon ein Thema, also ich hab eben - 87 hatt ich äh ausstudiert. Da war QM noch so weit entfernt, des gabs noch gar nicht den Begriff. Den hab ich auch erst hier kennengelernt, zwei Jahre, bevor wir damit

angefangen haben, hat des der vorherige Geschäftsführer eingeführt. Der hat auch schon versucht, unsere Arbeit festzuschreiben, aber wir jetzt selber im kleinen Kreis. Und des hat erst funktioniert, als wir von außen jemanden dazugeholt haben. Wir waren in unserm eigenen Süppchen drin, wir haben wirklich neue Impulse von außen gebraucht. Also seitdem ist des mir ungefähr ein Begriff. Aber davor ham mir einfach nur gearbeitet, auch nicht schlecht, aber nicht beschrieben. Ja.

I: Und wie beurteilen sie theoretische Publikationen und Fortbildungen zu dem Thema, wie nutzen sie die auch?

MA: Also ich für mich persönlich nehm da gar nicht dran teil. Aber die vorherige Leitung hat da ne Sozialmanagementausbildung gemacht wo der auch vom äh...von der Firma bezahlt. Die Firma hat da schon nachgeschaut, dass die Leitungen da up to date sind. Der jetzige Leiter macht jetzt auch ne Ausbildung. Ich selber habs nicht gebraucht für meine Arbeit. Für meine psychologische Arbeit sowieso nicht und für meine Fachreferententätigkeit, hat mit des gereicht, was ich hier mitgekriegt hab. Ich hab mich da jetzt nicht reinvertieft. War auch nicht meine Aufgabe.

I: Was denken sie denn, welche Voraussetzungen, welche Bedingungen braucht es für eine gute, sinnvolle äh erfolgreiche QE in einer Einrichtung?

MA: Erst mal, das überhaupt gut gearbeitet wird, also dass schon mal ein guter Stand da ist an Personal, an Wissen, an Fachlichkeit – des ist schon mal ne gute Voraussetzung. Dann ein Team, des mitzieht, des auch Veränderungen möchte und nicht ähm statisch in diesem alten System verhaftet ist. Die Gefahr ist natürlich groß, dass Mitarbeiter, die lange Zeit in dem einen System gearbeitet haben, da ist die Gefahr groß, dass die den Sprung nicht schaffen. Also wir haben eigentlich jetzt bis auf 3 Personen, da gehör ich mit dazu, eher viele neue Mitarbeiterinnen, also ganz frisch. Und äh...dieses Team packt des. Also was sind die Voraussetzungen, also ein Team, des noch was möchte, des äh in Bewegung bleiben möchte. Des ist ne ganz wichtige Voraussetzung. Dann wichtig ist auch, dass es....sag ma mal, in Anführung kontrolliert wird, dass jemand da ist, der drauf schaut, weil sonst zerfließt des alles wieder. Des ist für mich auch ne Voraussetzung für ein gutes System, der Austausch ist wichtig, also immer mal wieder hinterfragen.... Wenn diese Gremien alle wegfallen würden, dann würde auch des QM-System sterben. Also immer wieder ähm...Treffen, in denen die des QM-System hinterfragt wird. Ham wir durch unsere Strategiekonferenzen, also jeden Monat haben wir die, und da werden diese Punkte auch eingebracht. Was sind noch wichtige Voraussetzungen....die Bereitschaft der Mitarbeiter, Fachlichkeit, der Wunsch nach Veränderung...einerseits natürlich auch, des was sich bewährt schon auch bewahren. Also, ja. Ja. Der Wunsch sich weiterzuentwickeln. Des find ich so wichtig, weil sonst, sonst stirbt des alles. Macht auch kein Spaß mehr zu arbeiten.

I: Und was für eine Organisationsstruktur braucht es für eine gute QE?

MA: Des kommt jetzt drauf an ähm. So lang wir im Matrix zertifiziert worden sind, war es schon sinnvoll, einen QM-B zu haben, der drauf schaut, dass des in allen Häusern läuft. Bei dieser Produktzertifizierung, die wär mir persönlich lieber, weil ich mich nicht mehr an den anderen Häusern orientieren müsste, also des wäre von der Organisation her leichter. Des wär nicht so ne Zwangsjacke, manchmal ist des ne Zwangsjacke für alle drei Häuser, sich auf eins zu einigen. Also des wäre von der Organisation her wär des wünschenswert. Des ist grade auch Thema hier. Ja. Soll auch kommen für, für unsere Einrichtung und damit auch für die anderen Häuser. (kurze Pause) Und schon wieder einer, der des trotzdem noch managet. Also dieser Manager darf nicht wegfallen. Weil kein anderer hat Zeit, da dran zu bleiben, also ich seh niemanden. Also muss einer dazu berufen sein, oder...ja.

I: Wenn man an das Umfeld der Einrichtung denkt, welche Voraussetzungen braucht es in der weiteren Umgebung einer Einrichtung, damit QE gut gemacht werden kann?

MA: (kurze Pause) Tja...da bräuchts ne gemeinsame Sprache. (kurze Pause) Es ist manchmal so...die einen ham QM auf einem bestimmten Niveau, die andern nicht, dann werden die angefeindet, also des müsste im gemeinsames Niveau sein, des wär wünschenswert. Über alle

Anhang
HPT1 Interview MA3

260 Einrichtungen. Weil sonst gibt's Eifersüchteleien. Oder die einen, die ein gutes System haben
261 werden vielleicht hochnäsig. Also diese Unterschiede müssten weniger sein. Ne bessere
262 Kooperation zwischen den Einrichtungen wär wünschenswert. Oder dass vom Kostenträger
263 ein Standard vorgeben wär. Des knebelt zwar uns wieder, aber dann wären wir vergleichbarer,
264 alle wären vergleichbarer. Des ist jetzt nur so ne Idee, ich weiß nicht, ob des wirklich
265 umzusetzen ist. Da hab ich zu wenig Einblick in die Strukturen, auch vom Kostenträger. Aber
266 dass die Einrichtungen vergleichbarer sind. (lange Pause)

267 ***I: Und was denken sich würden die anderen Einrichtungen an Veränderungen,***
268 ***Bedingungen wünschen?***

269 MA: Unterschiedlich, die einen würden wahrscheinlich sagen ähm des knebelt uns so ein
270 QM-System, früher hatt mas einfacher. Andere sagen, es reicht, was wir haben. (kurze Pause)
271 Ich kann mir nicht vorstellen, dass es noch Einrichtungen gibt, die gar kein QM-System
272 haben, vor allem weil's ne gesetzliche Vorgabe ja ist. Ist schwierig zu sagen, was andere
273 Einrichtungen sagen würden. (kurze Pause) Ich denk für jede Einrichtung ist es ein Kraftakt.
274 Also es ist was zusätzliche zur Alltagsarbeit, obwohl es ja auch die Alltagsarbeit auch
275 erleichtern soll. Kann ich jetzt nicht sagen, was die sagen würden.

276 ***I: Wie sollte den die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt oder mit dem Träger ändern?***

277 MA: Ich denk, so wie des im Moment läuft ist des Machbare. Wir sind eigentlich ganz gut in
278 Kontakt, also wir heißt die Geschäftsführung. Was sich da ändern....als in Bezug auf QM
279 nichts. Des ist jetzt erst mal etabliert. (kurze Pause)

280 ***I: Und was würde sich der Kostenträger wünschen würde, was sich verändern sollte?***

281 MA: (lange Pause) Kann ich mir jetzt auch nix vorstellen. Also ich find unser System ist so
282 transparent....dass ich nicht wüsste, wo Fragen sein könnten, wo Veränderungsbedarf wäre.
283 Nur in Bezug dann aufs Konzept der Flexibilisierung, des schon. Also dass wir unser Konzept
284 hinterfragen. Aber jetzt nicht auf unser QM-System bezogen. Kann ich mir jetzt da nicht
285 vorstellen, dass da irgendwie Veränderungsbedarf ist. Also des ist jetzt nur ne Vermutung.

286 ***I: Und wie glauben sie sollte sich in der Ausbildung ändern, damit die Mitarbeiter gut auf***
287 ***QM vorbereitet ist?***

288 MA: Dass ses auf alle Fäll schon mal hören. Und des wird auch gemacht. Des ist auch schon
289 selbstverständlich ein Thema, QM-Entwicklung. (kurze Pause) Und wenn des passiert, dann
290 sind die Mitarbeiter, also wenn sie dann fertig sind, und in so ner Einrichtung arbeiten – die
291 wissen gleich, wovon gesprochen wird und ja sie können auch dann noch wieder Ideen
292 einbringen. Ja unbedingt, des muss unbedingt sein.

293 ***I: Und wir haben ja vorhin von der Aufgabenverteilung geredet, wer also auch welche***
294 ***Verantwortung übernimmt. Inwieweit sollte sich hier was verändern?***

295 MA: (kurze Pause) Ne, ne. Solang es nen QM-B gibt ist des ok. Und solange die internen
296 Audits des überprüfen ist des auch ok. Ich seh niemanden der da entlastet werden könnte oder
297 wer da noch in die Verantwortung gezogen werden könnte. Die Mitarbeiter natürlich in ihrem
298 Bereich, die machen aber auch mit. Also da hätt ich jetzt keinen Veränderungswunsch. Des
299 läuft so wies ist. Gut.

300 ***I: Und ähm was sind denn jetzt für sie Kennzeichen, Instrumente von einer guten QE?***

301 MA: Mhm. Mhm. Des eine ist schon die Entwicklung, wie der Begriff auch sagt, also wenn
302 sich, wenn nichts Neues dazukommt, dann ist des System tot. Und des muss im QM-System
303 gewährleistet sein. Immer wieder zu schauen, funktioniert's noch, des zu hinterfragen. Ist ne
304 gute QM-Entwicklung, im Vergleich eben zu ner statischen. Wo kein Soll-Zustand äh
305 überlegt wird, dann kann des nicht funktionieren. (kurze Pause) Ähm, als die Überprüfung,
306 also Evaluation, also dass wir unsere Arbeit auch wirklich hinterfragen. Also Evaluation ist
307 ein wichtiger Punkt, der bei uns noch äh also er ist immer wieder Thema, aber er ist nie so
308 richtig in Angriff genommen worden. Wir haben zwar unsere Evaluationsinstrumente wie
309 unseren Förderplan, aber der ist ja nicht allumfassend. Oder eben der Elternfragebogen. Also
310 ein gutes QM-System zeichnet sich durch Evaluation aus. Und des müssen Instrumente sein,
311 die einfach anzuwenden sind. Des ist überhaupt so ein Schlüsselwort für mich, die müssen

Anhang

HPT1 Interview MA3

312 einfach und gut verständlich anzuwenden sein, die Instrumente. (kurze Pause) Ja, dass alle
313 dahinter stehen. Ich mein, des kann man nicht erzwingen, des muss man erarbeiten.
314 Motivation, Teambereitschaft, ja. Und dass die Verbindlichkeit da ist, also es muss ne
315 Verbindlichkeit da sein, des darf nicht beliebig sein. Ja, alle an einem Strang, ist zwar
316 abgedroschen, aber alle wirklich sich an des System halten. Und die Ausreißer, des zeichnet
317 vielleicht auch ein gutes QM-System aus, Ausreißer, die sich nicht dran halten, können
318 wieder eingefangen werden. (kurze Pause) Also dass alles – wenn einer ausreißt, dann ist der
319 ja unzufrieden mit ner Situation, dass man dann schaut, ob des nicht schon im QM-System
320 möglich ist was, was der anders machen möchte. Und wenn nicht, dann muss mans halt
321 wieder hinterfragen. (kurze Pause) Tja, Kommunikation, also es muss überwacht sein, also
322 Controlling muss sein und einer muss es in der Hand haben. Weil sonst....funktioniert es
323 nicht mehr. Ich kann mir nicht vorstellen, dass es, solange es aufgebaut wird, einen QM-B gibt
324 und dann nicht mehr, sondern dass es immer nen Begleiter braucht. Also, wenn der Leiter da
325 diesen Posten nicht mehr hätte und kein Nachfolger käm, dann hätt ich Angst um unser QM-
326 System also in dieser Form. Wir würden weiterhin bestimmt gut arbeiten, aber ob diese Form
327 gehalten werden kann....Des ist immer so meine heimliche Befürchtung, dass des irgendwann
328 einfach auf dem Müll landet, weil wieder was anderes Interessantes grad modern ist. Keine
329 Ahnung. Des zeichnet so ein gutes QM-System aus. (kurze Pause) Und der Blick nach außen,
330 also immer wieder der Blick nach außen. Nicht, was wir jetzt gerne machen würden, sondern
331 wo sind unsere Klienten, wo sind unsere Kunden, wo ist der Bedarf. Also dass die Klienten
332 nicht für uns da sind, sondern wir als Dienstleister für die. Also der Blick nach außen ist ganz
333 wichtig. (kurze Pause) Ja, des ist schon viel, also wenn man des alles hat, des ist schon viel.
334 Sonst fällt mir da jetzt nichts ein.

HPT 2. Träger

Dipl. Musiktherapeutin seit 1995

in der Einrichtung seit 1996 als Musiktherapeutin, ab 1997 als Leitung, seit 2003 in Teilzeit
Musiktherapeutin, Öffentlichkeitsarbeit und QM-B für den Träger

I: Wie würden sie denn jetzt den aktuellen Stand von QE in den Einrichtungen des Vereins beschreiben würden?

TR: Also der Stand ist sehr unterschiedlich in den Einrichtungen. Des hat damit zu tun, dass wir schon sehr früh mit QM begonnen haben. Des Leitbild haben wir 99 abgeschlossen und die Prozesse kurze Zeit danach, dann hat des eine Zeit lang geruht, auch weil viel Wechsel innerhalb des Vereins war, also auch der Geschäftsführer. Also die Pause zwischen 2000 und 2003 war ich also während meinem Erziehungsurlaub noch hier im Vorstand tätig und hab da immer reingeschaut, was so gelaufen ist mit QM und des war nichts. Und ich hab des eben forciert, dass des wieder mehr in den Vordergrund rückt. Es ist so, dass äh viele Prozesse gemacht wurden für des QM-Handbuch, also des ist fertig bei uns im Prinzip, sag ich jetzt mal. Des heißt, die Schule hat Prozesse abgeliefert, der Vorschulbereich, der Schulbereich und wer da noch im Nachziehen ist, was damals noch über einen Kamm geschert worden ist, war die HPT im Schulbereich und die neuen sozialpädagogischen Tagesgruppen, die haben selber noch keine Prozesse entwickelt, weil sie noch gar nicht wussten, wie ihre Arbeit jetzt aussehen soll in Zukunft, weil des auch ein Projekt von der Stadt München war, weil die einfach Hortgruppen schließen wollten und dann billigere und qualitativ natürlich minderwertigere Tagesgruppen finanzieren wollten. Und die wurden damals in den Prozessen erwähnt mit dem HPT-Hort, aber die Arbeitsweisen sind natürlich unterschiedlich. Des heißt, die versuchen jetzt nach und nach ihre eigenen Prozesse eigenständig zu bearbeiten.

I: Also es gibt für jede Einrichtung von dem Verein ein eigenes Handbuch.

TR: Nein, es gibt ein übergreifendes Handbuch in der die einzelnen Prozesse der Einrichtungen aufgeführt sind. Also nicht alle Prozesse gelten für alle Einrichtungen, sondern spezifisch für die eigene Einrichtung. Also die beiden HPTs im Vorschulbereich haben wir zusammengekommen, also da haben wir eine räumliche Trennung aber keine pädagogische Trennung, die haben beide die gleichen Prozesse.

I: Wie würden sie dann die Phase beschreiben, in der sie sich gerade befinden?

TR: Also eine Wiederaufbereitung und Weiterentwicklung des Handbuchs. Also wir streben keine Zertifizierung an, also wir haben unter dem damaligen Geschäftsführer, da wurde des auch alles aufgebaut, also um des zu haben, weil wir wissen, dass des früher oder später verlangt werden kann. Es ist jetzt schon so, dass äh des Stadtjugendamt, also die Stadt fordert, dass QM gemacht werden soll, des soll selbst finanziert werden. Des machen wir im internen Kreis, zu Beginn hatten wir Hilfe von außen, also grade fürs Leitbild oder wie macht man des überhaupt. Haben letztenendes aber alles alleine gemacht.

I: Begonnen wurde damit, weil der Druck von außen da war.

TR: Also ich denk, es war eine Mischung zwischen, man weiß, dass es kommen wird und notwendig ist und gleichzeitig auch, es ist gut, des zu haben, warum soll man seine Qualität, die man macht und jeden Tag leistet auf Papier haben und vorzeigbar haben für denjenigen der nachfragt. Aber ist nach wie vor keine Zertifizierung angestrebt, wir wollen des erstmal für uns klar bekommen. Also allein an der Überarbeitung sieht man, es verändern sich so viele Dinge, wir haben inzwischen den dritten Geschäftsführer in dieser Zeit und dadurch verändern sich auch gewisse Dinge. Und natürlich auch, wie stark man da dahinter her ist. Weil des läuft natürlich neben der Arbeit, wenn man da die Prozesse neu gestaltet und extra Konferenzen macht.

I: Wie sind denn die Mitarbeiter an der QE beteiligt?

TR: In der kompletten Form, also für jede Einrichtung haben wir einen QM-B, der sich da drum kümmert, der Ansprechpartner für die Mitarbeiter ist, also dass man nicht von Pontius

Anhang

HPT2 Interview Träger

zu Pilatus rennen muss, sondern eben eine Person, die dafür zuständig ist und die des auch interessensmäßig auch vorantreibt, dass da was passiert, also die kümmert sich in der Einrichtung drum, ne Konferenz mit den Mitarbeitern zu machen, der Prozess, was wollt ihr daran verändern, Fragen beantworten kann, Informationen weitergeben, so eben. Also Ansprechpartner eigentlich für alles, was kommt ob positiv oder negativ. Und natürlich auch fördernde Kraft hinsichtlich dessen, dass Prozesse überarbeitet werden. Und das geschieht aber im Team mit jedem Mitarbeiter, der in der Einrichtung arbeitet.

I: Wie wird gewährleistet, dass nach dem Handbuch gearbeitet wird?

TR: Also wir haben momentan interne Audits, also Einrichtungen werden von anderen Einrichtungen mit also von QM-B der anderen Einrichtung da auditiert. Also wir haben einen Prozess abgeschlossen und dann kommt jemand aus einer anderen Einrichtung in eine Konferenz, hat sich vorab mit dem QM-B abgesprochen und stellt dann einfach Fragen und kuckt, ob des in den Köpfen der Mitarbeiter von dem Bereich auch drin ist, ob des funktioniert. Und des findet regelmäßig dann statt, wenn ein Prozess neu überarbeitet wurde und abgeschlossen wurde, dann findet des statt. Des ist mal mehr, mal weniger intensiv, mal wird nur geredet, ich hab da gedrängt, dass da ein bisschen mehr gebohrt wird. Also des soll schon so sein, dass den Leuten auch bewusst ist, was sie da tun und wie sie des tun.

I: Wie würden sie denn des Konzept beschreiben von QE?

TR: Also wir hatten Hilfe von außen, von externen Leuten, die uns da unter die Arme gegriffen haben. Wobei ich selber sagen muss, des hat nicht viel gebracht, also wir haben sehr viel eigentlich selber gemacht, es kamen immer mal so Anregungen, aber...ich hätte mir die Hilfen von außen intensiver gewünscht und mit einer größeren Anleitung. Also vom Ablauf also des sind jetzt Ablaufdiagramme, vorneweg ist Erklärung über Struktur- und Ergebnisqualität, über Prozessqualität, dann des Leitbild, ein Organigramm vom Verein, also eigentlich alles was dazu gehört. Da wussten wir schon von außen, was muss rein, wie soll des aufgebaut werden, ja. (kurze Pause) Also es gibt einen einzigen Prozess, der ein anderes Layout hat als die andern, aber des wollen wir dann auch jetzt wieder ändern, damit des einheitlich ist, also des ist mit der schwierigste Prozess, da geht's um die Kinderaufnahme, also des braucht lange Zeit bis der dann überarbeitet ist.

I: Wie läuft so eine Überarbeitung ab?

TR: Also des ist so, dass wir generell diese Arbeit zusammen machen, die QM-Bs von jeder Einrichtung treffen sich mit mir zusammen, also die Termine leg ich meistens fest, ok, es ist Bedarf da oder ich höre, da geht's grade nicht weiter, oder der Austausch muss gewährleistet sein. Also wir treffen uns alle vier bis sechs Wochen. Da wird dann besprochen, welche Prozesse da jetzt in Frage kommen würden, wo der Bedarf in den Einrichtungen ist ähm des hängt auch oft vom Zeitpunkt ab, also was gerade jetzt dann auch im Jahresablauf ansteht, also zum Beispiel die Freizeitmaßnahmen, die waren im Frühjahr eben wichtig zum Beispiel. Von meiner Seite kommt des eher nicht, mir ist des wurscht, welcher Prozess gemacht wird, also des kommt von den Mitarbeitern, den QM-Bs. Und des ist auch unterschiedlich, wie lang man braucht für so einen Prozess, hängt vom Prozess ab und auch, was sonst gerade noch los ist. Des kommt auf die Zeit und auf die Wichtigkeit auch an.

I: Wie sind die Eltern und Kinder beteiligt an QE?

TR: Gar nicht eigentlich. Also ...ich sag mal so, die Eltern und Kinder sind von demher dran beteiligt, dass sie von dem Qualitätsstandards profitieren, also des soll ja auch denen zu Gute kommen, deswegen machen wir des ja auch. Also es geht zum einen um die Auszeichnung unserer Qualität, was wir hier leisten und zum anderen einfach auch wirklich zu sehen, ok, ich arbeite hier am Kind und ähm mit den Eltern natürlich auch zusammen in der Elternarbeit und hab dann natürlich eine Gewährleistung, was ist notwendig für des Kind. Also die Prozesse sind schon so aufgebaut, dass wichtig ist, was braucht des Kind. Also die Eltern und Kinder wissen nicht, dass wir ein QM-Handbuch haben, dass des da so drin steht, also wir haben des schon weitergegeben damals, dass des Handbuch fertig ist, aber die Eltern gibt's ja schon gar nicht mehr, ist ja schon vier Jahre her. Letztendlich geht's um die Arbeit am Kind und

Anhang

HPT2 Interview Träger

natürlich profitieren die Kinder davon, wenn wir unsere Arbeit gut strukturiert bzw. nachweisbar machen. Und es ist ja auch für die Mitarbeiter eine Hilfe, Erziehungs- und Förderpläne zu erarbeiten und zu schauen, was braucht das Kind, auf was muss ich achten, damit der Prozess auch stimmt und das es was bringt. Also das wäre die einzige Wirkung, die da besteht aber jetzt kein Wissen drum, überhaupt nicht. Also da sind auch keine Erwartungen an QM bei den Eltern und Kinder.

I: Wie würden sie denn die Auswirkungen von QE beschreiben auf die tägliche Arbeit?

TR: Unterschiedlich, weil das in den Einrichtungen noch unterschiedlich wahrgenommen wird. Also für manche Einrichtungen ist es noch eine große Belastung damit zu arbeiten, bzw. auch Prozesse zu erneuern, zu erarbeiten. Auch in den Tagesgruppen ist das schwierig, sich da rein zu hängen, was Neues zu machen, das ist ne Menge Mehrarbeit, also da ist das noch nicht so verankert einfach das QM. Auch in der Arbeit noch nicht, wird eher als Belastung angesehen. In manch anderen Einrichtungen hier ist das so, dass das durchaus als wertvoller Arbeitsinhalt betrachtet wird, wo man dann auch intensiver dran arbeitet. Und da ist das natürlich individuell pro Mitarbeiter, wie jeder das sieht. Also es gibt welche, denen ist das ziemlich egal, was da passiert, die machen das halt so und dann gibt's Mitarbeiter, die sehr viel mehr Wert drauf legen und die da auch Spaß dran haben.

I: Wie wirkt sich QE auf die Zielerreichung in der Arbeit mit dem Kind oder den Eltern?

TR: Also die Zielerreichung denk ich ist ähm (kurze Pause) So wie ich das durch QM, durch die Arbeit am QM ähm seh, also das ist positiver geworden. Weil man sich mehr kontrolliert, also wenn man danach arbeitet, also manche tun halt gar nicht, aber wer da mitarbeitet, da geh ich davon aus, also wer das verinnerlicht hat, also wir schreiben ja nur auf, was wir tun, nicht was wir gerne tun würden, sondern was wir tun. Letztendlich, wenn das jeder auch so tut, ist die Zielsetzung natürlich gut erreicht, weil dann hab ich das erreicht, was die Qualität ja dann ausmacht. Das das nicht immer so klappt ist auch klar, dass sich viele Sachen ändern auch und dann muss der Prozess eben dementsprechend überarbeitet werden. Wobei es jetzt auch nicht so ist, dass bei jedem neuen Mitarbeiter, der das anders sieht, dass das dann alles wieder gleich über den Haufen geschmissen wird. Das hat ja auch keinen Sinn.

I: Ein bisschen haben sie das ja schon angedeutet, dass das sehr unterschiedlich ist bei den Mitarbeitern. Aber wie wirkt sich denn QE auf die Zufriedenheit im Team aus ihrer Ansicht nach?

TR: Also seit ich jetzt wieder verstärkt dran arbeite, also seit Februar, März, das ist ne relativ kurze Zeit, dazwischen ist nicht so wahnsinnig passiert. Weil ich das zwar ehrenamtlich gemacht hab, da aber während meiner Elternzeit eben nicht viel voran gebracht habe, da ehrenamtlich da viel Zeit zu investieren. Aber so wie ich das jetzt im letzten halben Jahr sehe, ist QM doch in den meisten Einrichtungen ein fester Bestandteil der Arbeit. (lange Pause) Also insgesamt gesehen. (kurze Pause) Ich würd das aber ohne Wertung sagen, also es wird einfach aufgenommen, also weder positiv...also ich weiß natürlich von einigen Leuten, die das positiv aufnehmen, die haben dann meistens auch den Job des QM-Beauftragten, also das macht ja sonst keinen Sinn, wenn man sich dafür nicht interessiert. Aber...ich denke, es wird aufgenommen. Also ich würd jetzt nicht sagen positiv. Es ist ein Mitläufer.

I: Wie sind denn ihre eigenen Erwartungen an QE, wie haben sich die auch verändert?

TR: Also als es angefangen hat ähm...war das ne sehr schöne Sache, weil auf einmal eine sehr schöne Gemeinsamkeit da war, also wir hatten auch so Leitungswochenenden, wo wir alles zusammen in der Turnhalle hier waren und Sachen entwickelt haben, so die Vorstellung projiziert haben, was wollen wir eigentlich von dem Verein. Dazwischen ist ziemlich viel in Sand gelaufen, fand ich. Es wurde auch zu viel Geld ausgegeben für was, was nicht sinnvoll ist. Da gabs auch viel Ärger. Dann gabs Geschäftsführer, der das Ding dann in die Ecke gestellt hat, der wollte damit überhaupt nichts zu tun haben, gut. Ähm...meine eigenen Erwartungen, ich würde mir wünschen, dass es mehr in den Alltag integriert wird, dass es einen besseren Stellenwert bekommt, aber ohne den Druck von außen. Also ohne Wörter wie Controlling, Zertifizierung oder sonstige Sachen. Das ist einfach – ich würde mir wünschen,

Anhang

HPT2 Interview Träger

es würde ein selbstverständlicher Bestandteil unserer täglichen Arbeit mit einem etwas positiveren Stellenwert, als ich glaube, dass momentan vorhanden ist. Weil ich merke, dass äh...ich hab es mir wesentlich komplizierter vorgestellt, also, klar Management, QM, also des ist auch heute so, wenn ich sag, ja ich arbeite im QM-Bereich für unsern Verein mit, dann so, ui, toll. Also des ist so aufgeblasen dieses Wort, also ich strukturiere hier, lad Leute ein, red mit denen, wir machen des, was wir jeden Tag tun, versuchen des aufs Papier zu bringen. Also man stellt sich so wahnsinnig viel da drunter vor, des kann einem ganz viel genommen werden, wenn man da mit drin ist, von diesem Schrecken, kann einem viel genommen werden. Es ist eigentlich was ganz Normales und des find ich schön und angenehm an der Sache.

I: Welche Erwartungen hatten die Mitarbeiter, Leitungen an QE?

TR: Das alles einfacher wird. (lange Pause) Glaub ich. Also klar war, erstmal hieß es, oh Gott, also mehr Arbeit, des ist auch immer noch, weil des ist im Endeffekt eine Mehrarbeit. Des ist auch des was mich jetzt ein bisschen dran stört, dass wir da gar keine finanzielle Unterstützung von außen kriegen. Dass die Stadt da nicht sagt, toll, ihr habt des, ihr macht des, also dass da nicht eine Stelle eingerichtet wird, der des wirklich nur macht und dass man des nicht anders ausgleichen kann für die Mitarbeiter. (lange Pause) Ja, also der große Schrecken der Mehrarbeit eben, des ist auch lästig, Mehrarbeit ist lästig. Des ist für eine Leitung ganz klar genauso. Noch mal ein schlechterer Job, weil die des ja den Mitarbeitern schmackhaft machen müssen, wenn die selber schon so, oh Gott, noch was. Des ist dann schwierig.

I: Wie sieht denn die Zusammenarbeit mit dem Träger aus, also zwischen den Einrichtungen und dem Träger, bezüglich QE?

TR: (kurze Pause) Ähm...die Erwartungen von Vorstand und Geschäftsführer jetzt ist eben, dass es nicht vergessen wird und dran gearbeitet wird und ähm, dadurch, dass ich eben vorher im Vorstand war und mich schon drum gekümmert hab und wenn ich dann wieder arbeiten anfang, dann will ich aber aus dem Vorstand raus, weil des oft schwierig ist, so gekoppelt zu arbeiten und hatte dann die Idee, weil ich noch Stunden übrig hatte, dass ich des dann halt innerhalb meiner Arbeitstätigkeit weiter mache. Also von daher, wird schon Wert drauf gelegt, dass es passiert. Aber es ist jetzt zum Beispiel auch die Frage, wenn ich ja wieder in Mutterschutz gehe ähm, ob dann wieder niemand weiter macht, weil des sonst ja nicht finanziert werden kann. Also des war jetzt so eine Überbrückungsphase, dadurch, dass ich noch Stunden frei hatte, aber des ist die Frage, wie des weiter läuft. Weil letztendlich ist des so, wenn's finanzierungsmäßig nicht drin ist, dann sind Vorstand und Geschäftsführer die Hände gebunden, also dann muss des eben ehrenamtlich jemand weitermachen. (kurze Pause) Also es ist eben so, dass eigentlich ich der Mittelsmann bin sozusagen, also wenn ich Probleme habe oder äh sagen wir so, es gibt immer mal Dinge, wo Geschäftsführung und Vorstand nötig sind, war bisher nicht der Fall, weil die Sachen laufen von selber und die Sachen sind ja alle schon mal freigegeben worden. Außer wir würden gravierend was ändern, da bräuchten wir natürlich des ok. Also die Zusammenarbeit läuft sehr gut, also des ist gar kein Problem, weil mittlerweile auch wieder zwei Leitungen im Vorstand sitzen, des heißt man hat da auch ganz guten Kontakt, kennt sich auch, also des ist kein Vorstand von außerhalb, nur eine Person kommt von außen dazu. Also die Zusammenarbeit läuft sehr locker und eigentlich sehr gut und ich hab jetzt eben bevor ich aufhör noch mal ein Treffen mit Vorstand und Geschäftsführung über den Stand und wie des weitergehen kann.

I: Und wie sieht die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt aus bezüglich QE?

TR: Gar nicht eigentlich. Also die wissen, dass wir des haben aber interessieren sich sowieso nicht dafür. Stadtjugendamt ist des meistens, dass wir nur damit zu tun haben, die Bewilligungen für die Kinder zu bekommen und für die Sachbearbeiter spielt des keine Rolle ob wir QM haben oder nicht. Und bei Verhandlungen, Pflegesatzverhandlungen, jetzt für den Schulbereich, für die sozialpädagogischen Tagesgruppen ist es zwar so, dass QM verlangt wird, dass des als Stundensatz auch festgeschrieben wird aber nicht finanziert wird. Des find

Anhang

HPT2 Interview Träger

209 ich halt bescheuert. Also man wird verlangt, man wird nicht gelobt dafür, so, wo ist des QM
210 und so, dann gibt man des an und sagt, ok, gut, aber des ist alles wieder im gleichen
211 Pflegesatz drin, den des gab, bevor es QM gab. Des spiegelt sich nicht wieder und des ist find
212 ich ein Nachteil, wenn ich dran arbeite, dann sollte des auch honoriert werden. Dann sollte es
213 jemand geben, der dafür seine Zeit investiert, der diese Arbeit macht und dafür dann auch
214 bezahlt wird.

215 ***I: Wie gelangen sie denn an die notwendigen Informationen für QM?***

216 TR: (kurze Pause) Die Quellen sind natürlich die Treffen mit den QM-Bs, ganz klar. Weil die
217 werden organisiert und da gibt jeder den Stand seiner Einrichtung wieder, wie weit er ist,
218 welcher Prozess gerade behandelt wird, wann die Audits sind. Da haben die QM-Bs die
219 Möglichkeit eben unter einander auch Dinge auszumachen und ich erfahre die Informationen,
220 die ich brauche, merke wo es Schwierigkeiten gibt und kann mich dann drauf einrichten, ob
221 ich Einzeltermine in den Einrichtungen machen. Hatte ich zum Beispiel in den Tagesgruppen
222 letzte Woche, weil ich auch gemerkt hab, die kommen nicht so ins Laufen, einfach noch mal
223 um klar zu stellen, so und so soll des ausschauen, so soll des laufen.

224 ***I: Wer übernimmt denn, damit QE hier läuft, wer macht da welche Aufgaben, wer hat
225 welcher Verantwortungsbereich?***

226 TR: Also leider seh ich des im Moment im Umfeld gar nicht, da bin ich zu weit draußen. Also
227 ich merk nur, was hier im Verein läuft. Von den andern Einrichtungen weiß ich wenig, weil
228 ich draußen bin aus der Alltagsarbeit. Also als ich noch Leitung war, hab ich da mehr
229 mitgekriegt, also da trifft man ja auch die anderen Einrichtungen, da redet man eben drüber.
230 Hier wurschtelt man für sich selber und kriegt des nicht mehr so mit. Von daher
231 äh...äh...weiß ich nicht, kann ich jetzt so nicht sagen, dass es da irgendeinen Stellenwert hat
232 oder da wer verantwortlich ist. Also ich sehe schon, dass eine Stadt München dafür
233 verantwortlich ist, dass Qualität da ist und dass Qualität auch nachweisbar ist
234 beziehungsweise ähm die Qualität, die geleistet wird, auch anerkannt wird. Dafür seh ich die
235 Stadt als Verantwortlichen. Aber da ist leider keiner, der sich dafür verantwortlich fühlt. Man
236 machts halt, weil's verlangt wird, also viele sind ja mittlerweile so weit, sich zertifizieren
237 lassen zu müssen, um Gelder zu bekommen. Also zum Beispiel des Kinderzentrum, die sind
238 jetzt gezwungen bis 2007 oder 08 eine Zertifizierung zu haben. Und die haben bisher noch gar
239 nichts, also die fangen jetzt erst an. Gut, kann jedem passieren, kann den Großen und den
240 Kleinen passieren. Die Großen habens einfacher, weil sie meistens mehr Geld haben.

241 ***I: Und wenn sie an die Einrichtung, den Verein hier denken?***

242 TR: Also ich denke, dass QM überhaupt läuft liegt am Interesse der Geschäftsführers und des
243 Vorstandes und dann an den einzelnen engagierten Leuten, die sich dafür durchsetzen oder
244 die auch dann...ja, dem Ganzen eine Stimme geben und sagen, was ist eigentlich mit QM,
245 also wenn jetzt mal nichts läuft. (kurze Pause) Also in dem Fall hab ich mich halt bereit
246 geklärt, weil des mich interessiert hat, des soll nicht nur im Schrank stehen, so soll des ja
247 nicht sein. So bin ich halt dazu gekommen.

248 ***I: Wie wurden sie denn in ihrer Ausbildung auf QE vorbereitet?***

249 TR: In meiner Ausbildung speziell überhaupt nicht. (lacht) Da gabs des noch nicht. Nein, wie
250 gesagt als ich bin ja Musiktherapeutin, hab des studiert, da gabs gar nichts hinsichtlich QM.
251 Des war auch noch nicht in vieler Munde, auch nicht von Einrichtungen. Des gabs da alles
252 noch gar nicht.

253 ***I: Und wie beurteilen und nutzen sie die Bücher, Fortbildungen zum Thema QE?***

254 TR: Also die consozial in Nürnberg, die Fachmesse für Soziale Arbeit eben auch, also was es
255 da sehr viel gibt sind so Sachen wie Computerprogramme, gerade für QM. Ähm...ich find des
256 superinteressant, kanns aber hier für unsere Arbeit erstmal – also des kostet ein Haufen Geld,
257 des hamma nicht des Geld und zum andern ist es eben nicht unbedingt nutzbar hier. Aber was
258 QM betrifft ist des ein überschaubarer Rahmen, den wir haben und erarbeiten müssen, der
259 läuft auch ohne Computerprogramme. Manchmal wärs schon hilfreich, aber des geht schon
260 auch ohne. Es gibt viele Bücher, des stimmt, aber letztendlich sag ich äh ich brauch nicht so

Anhang

HPT2 Interview Träger

viele von diesen Büchern, also ich hab mir schon auch einige besorgt und mal gelesen und angeschaut, die einen verwirren eigentlich nur, die andern geben des eigentlich wieder, was man auch in normale Worte fassen kann ohne Begriffe wie Controlling, Management oder solche Sachen. Also es ist einfach wichtig äh klarzustellen, wie wir hier arbeiten und...ähm...was unser täglich Tun ist und da nichts zu beschönigen, nichts unter dem Tisch fallen zu lassen und allein des hinzukriegen ist schon schwierig genug, also des ist weniger hilfreich, da brauch ich kein Buch.

I: Welche Bedingungen und Voraussetzungen braucht denn jetzt eine sinnvolle QE, also im Umfeld der Einrichtung aber auch in der Einrichtung selber?

TR: Motivation und Interesse der Mitarbeiter. Des ist für mich der Hauptschlagpunkt. Also es steht und fällt mit den Mitarbeitern. Wenn da kein Interesse da ist oder kein Verständnis da ist, passiert auch nichts. Also wir haben des die letzten zwei Jahre, ja fast drei Jahre, in einer Einrichtung von uns ähm ... gesehen, in der Schule, da war des Interesse nicht da, na, ja, des hamma gemacht und fertig, des steht im Schrank und gut ist. Und des ist dann unheimlich schwierig, wenn da niemand da ist, der da mitzieht. Eigentlich brauchts nur eine treibende Kraft, die des so ein bisschen in die Hand nimmt. Die gabs in der Einrichtung einfach nicht, des war mir auch nicht möglich, war vielleicht auch ein Fehler von mir, da nicht noch mal hinterher zu steigen, des ist jetzt noch mal ein bisschen anders, also eine neue QM-B ist da jetzt, also da ist zumindest von der Person mehr Interesse da. Also des steht und fällt mit Interesse und Motivation auch der Mitarbeiter. Und dass die motiviert sind, denk ich, hängt an jemand, der des Ganze koordiniert. Was nach mir kommt, weiß ich nicht, obs dann überhaupt jemand gibt, oder ob die des selber machen müssen, dann wird's natürlich schwieriger, bis man sich dann wieder zamruft. Ja, dass des QM nicht als Belastung und Mehrarbeit angesehen wird, sondern dass des einfach in der täglichen Arbeit mit verankert ist und jeder Mitarbeiter mhm...einfach Interesse oder ähm ja, Motivation für die Arbeit da dran – oder einfach, ja, für des, ja, dass des ein Bestandteil unserer Arbeit ist.

I: Wie müsste eine Organisationsstruktur sein in der Einrichtung, damit QE umgesetzt werden kann?

TR: Wie Organisationsstruktur?

I: Wie müssten die Hierarchien sein, die Aufgabenverteilung, die Entscheidungskompetenzen, der Informationsfluss, so.

TR: Also ich finds wie gesagt, dass es jemand gibt, der sich da drum kümmert. Wer des ist, wie der heißt, ist ziemlich wurscht. Also, wenn des ein Vorstandsmitglied antreiben will oder kann, auch ehrenamtlich, dann ist des halt ein Vorstandsmitglied. Also ich denk, es muss jemand geben, der, der, ders in die Hand nimmt und der sich einfach ein bisschen drum kümmert. Wer ist glaub ich bei einem Verein wie unseren eigentlich egal. Für die Mitarbeiter ist es sicher leichter, wenn des niemand von der oberen Region ist, Vorstand oder Geschäftsführer, weil sich des mit nem Mitarbeiter auf gleichem Niveau sich immer freier reden lässt. Also auch schon mit der Leitung ist des was anderes. Aber des läuft bei uns ganz gut.

I: Wie sollte sich denn die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite verändern?

TR: Da würd ich mir wünschen, dass des Jugendamt mehr Interesse zeigt an QM überhaupt, mal nachfragt oder vielleicht auch wirklich mal korrespondiert in einzelnen Fällen. Der Kontakt zum Jugendamt – also die haben keine Zeit, die müssen so viele Sachen machen und die haben auch Stellen gekürzt bekommen, klar. Unsererseits hat eigentlich auch nie Zeit (lacht), von daher fällt des immer sehr unter den Tisch. Da würd ich mir schon mehr Interesse wünschen, dass mal nachgefragt wird von der Seite aus. Des ist ja nicht passiert, des interessiert die meiner Meinung nach überhaupt nicht. Und...ja, gut.

I: Wie sollte sich denn die Aufgabenverteilung für QE verändern, also wir haben da ja schon vorhin gesprochen?

TR: Ja, also zumindest, dass gewährleistet ist, dass es jemand geben kann, der diese Verantwortung auch übernimmt und des seh ich nicht. Also des ist so ein Gemauschel, was

Anhang
HPT2 Interview Träger

momentan läuft, man murkst sich so durch, wenn des jetzt nicht Pflicht ist. Würde jemand kommen, sie müssen sich bis dahin zertifizieren, sonst schließen wir ihren Laden, gut, dann versucht man die Gelder irgendwie anders her zu bekommen. Des wäre ja auch Horrorvorstellung, um Gottes Willen, des wollen wir uns nicht wünschen. Aber ich denke, die Stadt müsste mehr darauf achten, wenn sie schon verlangt, dass QM gemacht wird, dass es dann auch eine Möglichkeit gibt, jemanden zu finden, der auch finanziert wird über die Stadt mit. Also so, dass es im Pflegesatz berücksichtigt wird.

I: Welche Rolle sollten die Eltern und Kinder bei der QE übernehmen?

TR: Also sie sollten positiv davon profitieren, was wir erarbeiten. Direkt involvieren in, ins QM – haben die Eltern glaub ich nichts davon, unsere Eltern haben genug mit ihren eigenen Problemen und Nöten und Ängsten und Sorgen zu tun, sonst wären die Kinder ja auch nicht hier. Von daher würd...ich die jetzt rauslassen, aber sie sollen natürlich im Endeffekt von der Arbeit profitieren.

I: Und was würde sich jetzt die öffentliche Seite für QE wünschen?

TR: Kostengünstiges Arbeiten mit schnellstmöglichen Erfolg (lacht). Ja, des ist alles, was die wollen. Also, des Jugendamt an sich, also ich sag immer lieber Stadt oder so, weil des Jugendamt selber sind auch nur Sachbearbeiter...ähm...da gibt's auch solche und solche. Also ich würd ungern des Jugendamt über einen Kamm scheren, da sag ich lieber die Stadt, das Jugendamt hat auch nur Angestellte und die Stadt gibt eben alles vor, und da wird eben kostengünstiges Arbeit zum größtmöglichen Erfolg.

I: Und von der Trägerseite her, was sind da die Wünsche für QE?

TR: Also inwieweit der paritätische Wohlfahrtsverband sich überhaupt noch interessiert, was wir QM mäßig machen weiß ich nicht. Der Verein hier besteht zu 90 Prozent aus Mitarbeitern hier (lacht), von daher ist es eben auch unterschiedlich, der eine siehts als notwendig an, der andere weniger. Also des ist bei uns vermischt, leider, dass man des nicht so trennen kann.

I: Wie sollte sich denn an der Ausbildung ändern von Mitarbeitern im sozialen Bereich, damit die äh auf QE vorbereitet sind?

TR: Also soweit wie ich des mitkriege, weil wir ja auch öfters frische Abgänger haben, also Berufsanfänger...fänd ich schon gut, da es eh äh immer mehr in den Köpfen verankert ist, also auch in den, in den ja...Dingen, die verlangt werden, von so ner Einrichtung, wenn des mehr Stellenwert auch hat, einfach zu wissen, worum es da geht, was heißt QM, was kann auf mich zu kommen, wenn ich in eine Einrichtung komme, die QM betreibt.

I: Inwieweit betreibt der Träger selber QM, ist der mit seinen Prozessen da beteiligt?

TR: Nein, der ist gar nicht beteiligt. Also es fehlen noch Prozesse und Abteilungen. Also des Handbuch sehen wir schon als erweiterbar ist. Aber es weiß noch niemand, wer des wann schaffen soll. Also es fehlen zum Beispiel noch Verwaltungsprozesse, des ist ein großer Teil hier, des ist noch nicht aufgeführt. Also auch in den Einrichtungen gibt's viele Sachen, aus denen man noch Prozesse machen könnte, aber wir versuchen jetzt mal einen Grundstock an Kernprozessen zu machen und zu bearbeiten. Und wie gesagt, es fehlen viele Sachen, die Trägerschaft ist da nicht erfasst. (kurze Pause) Also nur im Organigramm.

I: Was sind für sie Kennzeichen, Merkmale von einer guten QE?

TR: Also...wenn was vorangeht, also wenn ich einfach merke, in den Einrichtungen passiert was, da wird dran gearbeitet, gut, wenn's flott geht. Schlecht laufen tuts für mich, wenn ich einfach merke, wenn gar nichts passiert. Es kann schon länger dauern, aber es muss einfach vorwärts gehen, es muss was passieren, so lang des in Köpfen der Mitarbeiter ist, da ist schon was erreicht.

HPT 2. Leitung

Erzieherin seit 1997, Sozialfachwirtin seit 2002

in der Einrichtung seit 1996 (Berufspraktikum) im Gruppendienst, seit 2001 Leitung, Mitglied im Vorstand

I: Wie würden sie den aktuellen Stand von QE hier in der Einrichtung beschreiben?

TL: Ähm...ich würde sagen, wir stecken noch in den Anfangsschuhen, wir haben zwar unser Grundgerüst, wir haben ja auch des Handbuch soweit fertig, aber jetzt wird des einfach überarbeitet ähm und noch mal durch die Teams gegeben zum besprechen, einfach um des tatsächlich im Alltag einzubauen. Also bis jetzt lief ja eben nur die Erstellung und wirklich verknüpft mit dem Alltag haben wir des noch nicht. Und des beginnt jetzt, also da haben wir jetzt so die ersten Prozesse, die umgesetzt und verändert werden im Alltag.

I: Und seit wann wird QE gemacht?

TL: Ähm da haben wir vorhin grade noch geschaut, wir ham 98 oder 99 war so die große Anfangsveranstaltung mit allen Mitarbeitern der Einrichtung, also des ist schon eine Weile her. Des war zuerst extern begleitet ähm hat dann zwischendrin ein bisserl geruht, da war nicht so viel Aktivität und jetzt seit zwei Jahren oder so sind wir wieder aktiv dran.

I: Warum wurde damit begonnen?

TL: Ach Gott, des ging vom damaligen Vorstand aus ähm...weil da in der Presse und überall war, war, da ging grad, ging da grad die Diskussionen drüber, dass irgendwelche Qualitätsmerkmale oder Prüfungsmerkmale auch im, im sozialen Bereich eingeführt werden sollen ähnlich wie im Pflegebereich ähm und dann wurde des diskutiert und wir haben uns dann dafür entschieden, dass wir des machen, weil wir nicht warten wollten, bis des verlangt wird und dann muss man des schnell schnell machen zu einem Termin, dann fang ma lieber jetzt an und können des in aller Ruhe passend für uns einführen.

I: Wie wird denn die Kontinuität in der QE gewährleistet?

TL: Ja wir ham ja ähm einen Qualitätszirkel, also aus jeder Einrichtung einen QM-B und ähm des läuft im Moment unter der Obhutschaft von der QM-B des ganzen Trägers und da wird eben vereinbart, welche Prozesse als nächstes bearbeitet werden ähm, des wird dann auch in den, in den Teams, also in den Konferenzen wieder besprochen und ähm wenn...wenn so ein Prozess dann fertig durchgesprochen ist, dann gibt's ja meistens auch so Vorgabedokumente dazu und die werden dann eben eingeführt und ähm ja, da schau ich auch so ein bisserl drauf, dass die dann auch wirklich benützt werden. Des wird nicht immer jubelnd aufgenommen aber am Ende stellt sich dann doch meistens raus, dass die sehr sinnvoll sind. Und den Ablauf dann doch vereinfachen.

I: Wie sind die Mitarbeiter beteiligt an QE?

TL: Ja eben durch die Besprechungen in den Konferenzen, also die QM-B verteilt in schriftlicher Form noch mal den Prozess, der gerade bearbeitet wird, da soll sich des dann jeder selbständig durchlesen und durchdenken, ob des auch so zutrifft, ob des so stimmt oder ob noch was geändert werden muss in dem Prozess. Ähm und des geht dann als Rückkoppelung an die QM-B und dann gibt's eben noch mal eine gemeinsame Besprechung in der Konferenz. (lange Pause)

I: Und wie sind die Eltern und Kinder beteiligt?

TL: Also aktiv am QM gar nicht. Passiv sind die beteiligt einfach durch ja, ähm also eher so am Rande einfach durch die tägliche Arbeit und die in den Prozessen halt festgehalten ist. Aber jetzt nicht bewusst als QM Bestandteil gesehen wird. Des nicht.

I: Und wie wirkt sich QM auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder aus?

TL: (lange Pause) Schwer zu sagen. Ähm, weil ja eigentlich die Prozesse, die dokumentiert sind, sind ja die Prozesse, die eh schon laufen bei uns. Also des einzige, was mir jetzt präsent ist, wo es sein könnte, dass ähm zum Beispiel bei der Ferienfreizeitplanung und -durchführung, dass des jetzt geordneter ist, des hat jetzt ein System. Des hat vorher einfach

Anhang

HPT2 Interview Leitung

jeder so wild drauf los kalkuliert und geplant und die Eltern informiert und jetzt hat des einfach eine Form und davon profitieren die Eltern, weil des klarer ist. Des lief vorher zwar in allen Gruppen ähnlich, aber des hat halt jedes Jahr irgendwie eine doch etwas veränderte Form ghabt. So vielleicht. Aber ich glaub nicht, dass des den Eltern wirklich auffällt. Also die sind auch nicht informiert, haben auch keine Erwartungen, des ist nur intern des QM für uns vorerst.

I: Wie würden sie denn die Auswirkungen von QE auf ihren Arbeitsalltag beschreiben?

TL: (lange Pause) Also was negative Auswirkungen hat für meinen Arbeitsbereich, gibt's jetzt eigentlich keine negativen Auswirkungen, weil ich jetzt da gar nicht so eingebunden bin. Weil wir wollten, dass die QM-Beauftragten, also die die sich da zusätzliche Arbeit und Gedanken machen, dass die eben nicht in Leitungspositionen sind, sondern eben Mitarbeiter, von daher hab ich jetzt keinen zusätzlichen Arbeitsaufwand oder negative Auswirkungen dadurch. Positiv ist für mich schon, dass ähm, dass eben gewisse Arbeitsabläufe strukturiert sind. Dass es bestimmte Vorgaben gibt, des vereinfacht ähm manche, manche Abläufe einfach, wenn man nicht jedes Mal wieder, also wie war des letzte Jahr, wie ist des am sinnvollsten, sondern wenn des einfach schon klar ist und ich hab ein Formular dazu, was ich aus dem Ordner holen kann.

I: Wie wirkt sich QE auf die Zielerreichung mit den Eltern und Kinder aus?

MA: Ja, des wirkt sich schon aus, weil einige Abläufe sich vereinfachen und strukturieren und da gewinnt man an Zeit und Überblick, des ist so meine Meinung. Wir haben jetzt noch nicht so viele Prozesse endgültig fertig, aber in den Bereichen, wo wir des gemacht haben, denk ich schon, dass sich des auf die Arbeit auch auswirkt. Ich weiß nicht, ob des die Mitarbeiter jetzt schon so sehen, aber ich glaub schon.

I: Wie wirkt sich denn QE auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus?

TL: Mhm. (kurze Pause) Es war als wir angefangen haben, waren wir alle sehr enthusiastisch und höchstmotiviert ähm...und des flaute dann ab, als der Arbeitsaufwand sichtbar wurde, vor allem am Anfang mit der Erstellung vom Handbuch ähm....wechselte öfter zu totaler Unmotivation und Unzufriedenheit, als dann gar nichts mehr voranging und dann so der Unmut hochkam, für was haben mir denn des alles gmacht, des viele Geld, weil wir uns ja am Anfang begleiten ließen, die ganze Zeit und jetzt nix. Ähm...und des war dann so ein gewisser Schub notwendig um des wieder anzuleiern, aber jetzt denk ich ist des schon- des wird einfach als normaler Bestandteil der Arbeit gesehen, es wird nimmer wirklich als zusätzlich sondern es gehört einfach dazu jetzt bei uns. Und manche Sachen, also manche Formular, also Ferienfreizeit ist mir halt im Kopf, des wird der Prozess mit den meisten Formularen und Vorgaben ist, da ist zwar erst schon Gemurre, noch ein Formblatt und schon wieder ausfüllen aber hinterher stellt sich dann, so hab ich den Eindruck, haben die Gruppenpädagogen dann doch des Gefühl, dass des ihnen Arbeit erspart und des ihnen erleichtert.

I: Wie waren denn ihre eigenen Erwartungen an QE, wie haben sich die verändert?

TL: Ja, als meine eigenen Erwartungen haben sich eigentlich gar nicht so viel verändert, weil ich auch von Anfang an dafür war ähm. Weil viele Arbeitsabläufe also im gesamten Verein recht chaotisch waren. Des ist auch mit so ein Vereinsmerkmal, dass man alles so eigenverantwortlich entscheiden soll und da war ich schon dafür ähm und hab mir Struktur und, und feste Abläufe gewünscht, dass man einfach weiß, was ist wie zu tun äh vor allem bei Sachen, die man jetzt nicht so oft macht. Und ähm des hat sich bist jetzt auch teilweise bestätigt und ich denk, dass sich des auch fortsetzt.

I: Wie gelangen sie an die notwendigen Informationen, die sie brauchen für QE?

TL: Also entweder, wenn's drum geht, ob was schon im Handbuch ist, weil des steht bei mir im Büro im Regal. Oder ich frag eben die QM-Bs. Des sind also wichtige Informationsquellen die QM-Bs, also für mich jetzt schon. Ich frag da schon nach, wenn mir was unklar ist.

I: Wie sieht denn die Zusammenarbeit mit dem Trägerverein aus, wenn's um QE geht?

Anhang

HPT2 Interview Leitung

TL: Des ist jetzt ein bisserl schwierig für mich zu beantworten, weil ich ja auch gleichzeitig im Vorstand bin. So denk ich läuft aber hauptsächlich bei uns. Weil wir – bis jetzt waren immer Vorstände mit dabei, die auch hier gearbeitet haben. Durch diese Doppelrolle hat man die Informationen einfach beidseitig. Von demher weiß der Vorstand schon Bescheid. Wir könnten, es ist ja so, dass die QM-B vom Träger extra dafür Stunden hat, da könnten wir natürlich, die zu uns holen, wenn wir extern wären. Aber des erübrigt sich, weil wir eh hier arbeiten.

I: Welche Erwartungen, Ansprüche hat der Trägerverein an die Einrichtungen, an QE?

TL: Ja, dass des halt durchgeführt wird um einfach einen besseren Überblick auch zu haben. Also so...(kurze Pause) Ja, eben wie schon gesagt, des lief alles sehr chaotisch, im Vorstand war ich noch nicht, als des initiiert wurde ähm, ja, dass des einfach ein bisserl strukturierter ist ähm um auch vielleicht manche Sachen nicht im Vorstand bearbeiten zu müssen, weil einfach der Ablauf klar ist und wer dafür zuständig ist. Ja. Und wir erwarten schon, dass des in den andern Einrichtungen auch durchgeführt wird und halt auch ständig überprüft.

I: Und wie sieht die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite über QE aus?

TL: Nein, also des ist...ähm...also da hat des Jugendamt jetzt kein Interesse am QM in unserer Einrichtung. Meines Wissens hat noch nie jemand nachgefragt, ob wir QM haben oder wie des bei uns läuft oder also ich wüßte des jetzt nicht.

I: Und welche Rolle spielt QE in der Entgeltverhandlung?

TL: (kurze Pause) Mhm, da ich im Vorschulbereich keine Entgeltverhandlung brauch ähm...(kurze Pause) Nein, also des wird von der öffentlichen Seite nicht sehr beachtet. Also im Hortbereich, die hatten vor ein paar Monaten Entgeltverhandlungen und es gibt definitiv kein Geld für QM. Des ist ganz klar. Die finden des wohl ganz nett, wenn man des macht und wenn man sich da durchstrukturiert und sich über die Prozesse Gedanken macht, aber da gibt's kein Geld dafür, des ist Eigeninitiative und muss in der Arbeit verankert sein. (kurze Pause) Also sie verlangen des nicht zwingend, was ja vor ein paar Jahren noch so vage war, ob des Vorschrift und Pflicht wird, des tun sie nicht. Im Gegenzug dafür gibt's halt auch kein Geld. (kurze Pause)

I: Wer übernimmt denn im Moment welche Aufgaben, welche Verantwortungsbereiche für QE, damit des hier in der Einrichtung läuft, auch im Umfeld von der Einrichtung?

TL: (lange Pause) Ich fang jetzt mal von unten an. Ähm...also die Mitarbeiter denk ich tragen da die meiste Verantwortung, weil die einfach mitdenken müssen, mit arbeiten müssen und ähm des immer wieder überprüfen, ob des auch zutrifft und des umsetzen müssen. Des ist des Wichtigste. Weil ich denke, dass des andersrum keinen Sinn macht. Nur wenn's direkt aus den Teams kommt die Arbeit, dann macht des auch Sinn, also wenn des von unten entwickelt wird. Ähm die QM-Bs sind insofern wichtig, dass des einfach alles gebündelt und zusammengeführt wird und ähm damit auch die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Einrichtungen funktioniert ähm. Als Leitung (kurze Pause) hab ich da jetzt fast die wenigste Verantwortung. Ähm ich sorg halt einfach dafür, dass Zeit in den Konferenzen ist um des zu besprechen und dass die ähm Vorgabedokumente, dass die dann auch wirklich benützt werden, dass des jedem klar ist, wies läuft. Also des ist dann meine Verantwortung, aber die ist jetzt nicht so gravierend. Und die Geschäftsstelle und der Vorstand, da schauen wir halt immer wieder drauf, dass des auch wirklich weiterläuft. Aber so wie des im Moment ist, ist des kein Problem, läuft des endlich selbstverwaltet.

I: Und des Jugendamt?

TL: Da seh ich gar keine Verantwortung.

I: Und wie wurden sie denn in ihrer Ausbildung auf QE vorbereitet?

TL: Gar nicht.

I: Also auch beim Sozialwirt nicht?

TL: Nein. Auch keine Elemente davon, nein. Es war, ja gut, also so ein bisserl gesplittet, also des war einfach anders aufgeteilt von den, von den Fächern her. Also wir hatten halt Managementmethoden, wo halt QM ein Unterpunkt war, ein Teilbereich, da muss ich aber

Anhang

HPT2 Interview Leitung

sagen, da war der Dozent nicht so der Renner, wir haben den extra draufgestoßen, also QM ist doch in so vielen Einrichtungen, des hat er dann aber mehr oder weniger abgetan, ja, des wäre ein Teilbereich und so speziell könnt er da nicht werden. Also mir ham mehr in Organisationsentwicklung mitbekommen. Des kann man dann schon wieder für QE brauchen, aber des war kein extra Unterrichtsfach.

I: Wie nutzen und beurteilen sie denn Bücher und Fortbildungen zum Thema QE?

TL: Also ich persönlich nutz die gar nicht, weil...ich denke...dass wir ein ganz gutes Grundgerüst an die Hand gekriegt haben von der Firma und dass des jetzt einfach wichtig ist, des jetzt so zu bearbeiten und so da mitzuarbeiten, dass des für uns dann passt. Und ich denk nicht, dass mir dann eine Fortbildung da noch was weiter hilft. Da gibt's ja auch verschiedene Modelle wieder, also des kann ich mir jetzt nicht vorstellen.

I: Welche Voraussetzungen, Bedingungen braucht es denn für sinnvolle QE, einmal in der Einrichtung, aber auch im Umfeld der Einrichtung?

TL: (lange Pause) Ähm...mhm...(lange Pause) Also zu allererst, die wichtigste Voraussetzung, damit des überhaupt funktionieren kann ist des, dass die Mitarbeiter auch davon überzeugt sind, dass des Sinn macht. Ähm...auf die Struktur zu kucken, auf die Arbeitsabläufe zu kucken ähm...ich kenns von anderen Einrichtungen, da wurde des in der Führungsetage entwickelt und einfach ähm ja per Order nach unten weitergegeben, was jetzt wie zu machen ist ab sofort und des denk ich, macht keinen Sinn. Also des geht dann an der eigentlichen Idee, also meiner Auffassung nach, geht des dann an der eigentlichen Idee von QM vorbei. Also...ja. Des denk ich ist des Allerwichtigste. Und von Arbeitgeberseite her, da man ja schon finanziell nicht irgendwie nicht entlohnt werden kann, wenn so was durchgeführt wird, sondern da tut des dem Engagement der Mitarbeiter gut, ähm sollte man da schauen, dass des zeitlich einfach machbar ist, dass des zeitliche auch nicht zu umfangreich wird, also lieber dauerts halt dann länger ähm und ähm des Engagement bleibt erhalten, als wenn ich des jetzt in kürzester Zeit durchdrücke und die Mitarbeiter sehen keine Ende vor lauter Arbeit an QM und haben keine Kraft mehr für die restliche Arbeit. Ja. (kurze Pause) Mhm. (kurze Pause) Und des muss halt immer lebendig gehalten werden, also ähm wir sind ja im Moment eh grade noch dran, des so passend zu machen, also von daher sind wir eh grad am Arbeiten, aber auch, wenn man des durchhaben, so jetzt haben mir des fertig, des schreiben wir in den Ordner rein, sondern dass des immer in Bewegung bleibt und man des immer anpassen und verändern kann. Also ich denk, des darf kein ähm kein Endprodukt werden sondern sich entwickeln, also eine Arbeitsgrundlage zu werden, dann denk ich macht des Sinn.

I: Und welche Organisationsstruktur muss denn eine Einrichtung haben, damit QE Sinn macht?

TL: Mhm. (lange Pause) Schwierig. (lange Pause) Im Moment hab ich des Gefühl, es läuft ganz gut bei uns. Es ist einfach die – es wird immer geschaut bei uns, dass die entsprechende Zeit da ist ähm....Die Materialien werden zur Verfügung gestellt, ja ich weiß auch nicht.

I: Also wenn man an Hierarchien, Entscheidungswege denkt.

TL: (lange Pause) Ja dadurch, dass des recht, recht breit gefächert ist in, in der Aufteilung einfach dadurch, dass des direkt von den Mitarbeitern kommt hat sich des eigentlich eh schon ergeben. Also weil es weiß sowieso jeder von Anfang an Bescheid und was grade bearbeitet wird und welches Ergebnis da rauskommt. Von daher, also ich denk so von unten nach oben geht's relativ einfach. Schwieriger wärs, wenn's eben andersrum laufen würde. Aber so... Ja.

I: Wie sollte sich denn die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite verändern oder auch zwischen Träger und Einrichtung?

TL: Ähm...mhm. (lange Pause) Mei, mhm. Also in Bezug auf die gesamte Entwicklung oder auf die gesamte QE.... (lange Pause) Also in Bezug auf die Trägerschaft, also auf den Verein ähm...da denk ich mir, da sollte die Vorstandsebene auch noch mit eingebunden sein durch irgendwelche Prozesse, des haben wir noch nicht erfasst. Ähm und des ist sicher wichtig, weil sich immer wieder rausstellt, da gibt's einfach Stellen, wo des nicht funktioniert und im

Anhang

HPT2 Interview Leitung

208 Bezug auf des Jugendamt...mei. (kurze Pause) Da haben wir so einschlägige Erfahrungen
209 (lacht), ich weiß gar nicht, ob ich da Wert drauf lege.

210 ***I: Und dass des auch nicht hilfreich sein könnte, wenn da eine Art von Zusammenarbeit,***
211 ***Kooperation da wären.***

212 TL: Mei es ist – also ich find des immer schwierig, weil es in erster Linie davon abhängt,
213 welcher Sachbearbeiter des ist. Also mit manchen äh...kann man wirklich gut
214 zusammenarbeiten und hat auch einen Austausch, also vor allem jetzt den ASD betreffend,
215 wir haben ja im Vorschulbereich hauptsächlich nur die Jugendamtssachbearbeiter, die über
216 die Bewilligung entscheiden. Ähm und mit manchen Jugendamtsmitarbeitern oder ASD
217 Mitarbeitern hat man einen guten, regelmäßigen Austausch und andere äh kaum. Weil man
218 des Gefühl hat, da nervt des nur, wenn man sich meldet. Und wenn da keine Rückmeldung
219 kommt oder irgendwie, dass man des Gefühl bekommt, der ist jetzt froh drüber, dass der die
220 Info von mir gekriegt hat, dann lässt man des auch irgendwann. Von demher find ich des ein
221 bisserl schwierig mit dem Jugendamt. Die sollten erstmal ihre eigenen Struktur in den Griff
222 kriegen. (lacht)

223 ***I: Was würde sich denn des Jugendamt für QE wünschen an Veränderungen?***

224 TL: Des weiß ich nicht. Des weiß ich nicht. Des kann ich überhaupt nicht einschätzen, die
225 sind im Moment sowieso grad wieder innerbetrieblich auf Umstrukturieren, also wenn man
226 guten Kontakt zu also zu manchen Sachbearbeitern hat und da hört man dann, denen stehen
227 die Akten über den Ohren und wissen selber nicht genau, wer für was zuständig ist – von
228 daher, ich glaub die wünschen sich erstmal nur Ordnung im eigenen Betrieb, die sind so mit
229 sich selbst beschäftigt. Ja, da hat man auch den Eindruck, wenn was zusätzlich kommt, des
230 kann grade überhaupt nicht berücksichtigt werden.

231 ***I: Und der Trägerverein, was wünscht sich der für QE?***

232 TL: (lange Pause) Mhm. Mei, einfach, dass, dass es ... generell klar ist, wie die verschiedenen
233 Abläufe sind, damit man einfach nicht als, als äh Vorstand der einfach ehrenamtlich ist bei
234 Kleinigkeiten dann von Nöten ist, sondern dass des einfach vorher äh schon geklärt werden
235 kann. Probleme oder so.

236 ***I: Welchen Eindruck haben sie denn von anderen Einrichtungen, was die sich wünschen,***
237 ***wie es da läuft mit QE?***

238 TL: (kurze Pause) Nein. Im Moment nicht. Da geht's im Moment im Kontakt mit anderen
239 Einrichtungen, da geht's um Finanzen. Die finanzielle Lage ähm generell wird so gekürzt,
240 dass der Personalstand nicht mehr gehalten werden kann, von daher ist QM als
241 Gesprächsthema oder als ähm Thema für so Arbeitskreise ... nicht relevant. Steht nicht im
242 Vordergrund. Es geht eher um die Existenz.

243 ***I: Was sollte sich an der Ausbildung ändern, damit man auf QE vorbereitet ist?***

244 TL: (lange Pause) Also ich denk, also meine Erzieherausbildung, von daher weiß ich man,
245 man lernt, man hat seine, seine ähm Förderpläne zu beschreiben, wobei Förderpläne haben
246 wir schon mal überhaupt nicht gelernt, dass wir die schreiben sollen. Man bereitet seine äh
247 seine Angebote, seine Fördereinheiten vor und und schreibt seine Berichte und bekommt aber
248 dann, wenn man stöhnt drüber als Schüler ähm dann kriegt man eigentlich so mehr oder
249 weniger gesagt, dass des so in der Form in der Praxis dann sowieso nicht gemacht wird. Also
250 des wär schon ein großer Schritt äh, wenn einem da bewusst gemacht wird, des macht schon
251 Sinn, so einen Förderplan zu schreiben und den auch nach 20 Jahren Berufserfahrung immer
252 noch zu schreiben. Also wir haben da so vermittelt bekommen, ja mei, irgendwann hat man
253 Routine, da ist des dann nicht mehr so. Und des war allgemein in der Mitarbeiterschaft so,
254 dass Entwicklungs- und Förderpläne, also die gabs vor ein paar Jahren nicht. Also als des
255 dann eingeführt wurde, des war ein Riesengestöhne. Und des sollte einfach in den
256 verschiedenen Ausbildungen klar sein, dass ohne Dokumentation und Reflexion und
257 Überprüfung nicht geht und dass des nicht reicht, wenn ich mir daheim auf der Couch
258 Gedanken drüber mache, dass des nicht die Reflexion ist. Und ich weiß auch nicht, wie des
259 Kind war, wenn ich des nicht aufgeschrieben hab, wie sich des entwickelt hat. Und wenn des

Anhang

HPT2 Interview Leitung

260 mal klar gestellt ist, dann ist schon viel getan. Also viel mehr kommt durch QM jetzt nicht
261 mehr dazu. Es geht ja hauptsächlich um die Dokumentation und um die Entwicklung von
262 logischen äh Arbeitsabläufen. Des denk ich wär schon eine Hilfe. (lacht)

HPT 2. MA 1

Erzieherin seit 1988, Dipl. Sprachtherapeutin seit 1998
in der Einrichtung seit 1988, Gruppendienst im Vorschulbereich

I: Wie würden sie denn jetzt den aktuellen Stand von QE in der Einrichtung beschreiben?

MA: Der aktuelle Stand, ich muss sagen, es läuft, es läuft gut, manchmal ein bisschen zäher, aber das hat was mit Terminen und der Zeit zu tun. Aber ansonsten hab ich einen relativ zügigen Eindruck, auch gemeinsam im Team arbeiten. Des kommt ganz gut an.

I: Wie würden sie die Phase beschreiben, in der QE steckt?

MA: Ich würd sagen, richtig mittendrin. Ich kenn mich da leider nicht so gut aus, was bei QM generell, was es da für Normen und Strukturen sind, wenn man des vergleicht, kann schon sein, dass wir erst ganz am Anfang sind. Aber so muss ich sagen, wir stecken mittendrin, wo wie ich des erlebe.

I: Seit wann wird QE betrieben?

MA: Also von unserm Team war des zielstrebig vom Anfang an. Aber immer wieder mit Erklärungen, mit Stocken, dann gabs im Allgemeinen mal eine Zeit, da haben des einige auch hingeschmissen aufgrund von Schwierigkeiten, Kompetenzschwierigkeiten und bla, bla, bla, andere haben gesagt, nein, des ist so wichtig für uns, des mach ma weiter. Angefangen haben wir hier im Verein, ich glaub des war auch so 98, glaub ich. Generell ist des in einer ganz großen Veranstaltung, im ganz großen Rahmen angefangen worden, da waren auch externe Leute da, die uns da geholfen haben, die uns die Bedeutung erklärt haben, sich da vielleicht später sich zertifizieren zu lassen. So diesen ganzen background. Also erstmal des Verständnis zu wecken, Ängste sind natürlich entstanden, so wir werden kontrolliert, ganz klar. Auf der andern Seite find ich des sehr sinnvoll, grade im pädagogischen Bereich, wo man am Ende nicht sieht, was gemacht worden ist, die Arbeit geht halt am Menschen und des kann, kann so nicht messen, nicht wägen, da ist Not des zu beschreiben, sonst läuft man Gefahr, als nicht sinnvoll erachtet zu werden und dann kanns sein, dass HPTs irgendwann des Aus haben.

I: Des heißt begonnen wurde wegen dem Druck von außen.

MA: Ja, wirklich wegen dem Druck von außen. Weil es auch geheißen hat, na, ja, gut, wenn die finanzielle Situation immer maroder wird, wo man nicht weiß, ob man diese öffentlichen Gelder noch bekommen kann, welche Qualität muss man bieten, damit man überhaupt förderungswürdig ist, was muss man alles leisten, welche Konzepte haben die einzelnen Einrichtungen, nur damit man gefördert wird, weil wir ja Pflegesätze kriegen, des heißt, was müssen wir vorweisen, damit diese Pflegesätze auch gerechtfertigt ist. Und mir ist des auch klar, dass der Staat oder jeder Steuerzahler wissen will, ja, wo fließt mein Geld eigentlich hin. Dass des nicht verschossen wird, sondern auch wirklich einen Sinn hat.

I: Wie wird die Kontinuität gewährleistet bei QE?

MA: Des ist die Frage, ich weiß es nicht. Weil wir noch mitten in der Entwicklung der Prozesse sind, es ist in Arbeit im Moment, ist präsent, ist im Rohen schon fertig, die Verwaltungsreform fehlt noch. Des wird eben jetzt noch mal beleuchtet, ob man des so lassen kann, korrigiert, also bei den Leitungen wird des dann abgegeben, die müssen des dann freigeben. Dann hält man sich an diese Form, so ein halbes Jahr, ein Jahr, außer es kommen wichtige Vorschläge. Und so setzt sich des jetzt mal fort, wo ich sag, ja, es ist vorhanden. Inwieweit des dann nach außen repräsentativ ist, des ist noch ganz, ganz weit weg.

I: Und wie sind die Mitarbeiter beteiligt?

MA: Des ist so, dass wir Prozesse haben, die wirklich den pädagogischen Alltag beleuchten, fast jeden Handgriff, und da ist des zum Beispiel, wenn wir des Thema Gruppenarbeit haben, wer ist beteiligt, was ist Sinn und Zwecke, wer wird informiert, wer trägt die Verantwortung, welche Struktur hat des Ganze, wie ist die Qualität, wie ist des Ergebnis. Des wird gemeinsam bearbeitet von jedem, weil jeder tut diese Arbeit ja schon seit ewigen Jahren. Und man achtet

gar nicht mehr im Alltag, welche Schritt man eigentlich tut, und des beleuchtet noch mal ganz genau, was tue ich da. Und des wird schriftlich festgehalten und zwar so, dass jeder sagen kann, da finde ich mich wieder, des kann ich unterstützen. Und im Leitbild ist des auch so, dass viele verschiedene pädagogische Formen sich hier wieder finden und dass da jeder sagen kann, es ist nicht ein dogmatischer Rahmen von oben sondern jeder kann hier das tun, was er sinnvoll erachtet, muss es aber auch wirklich tragen. Nicht rechtfertigen, aber dahinter stehen, so dass jeder sagen kann, was wir tun. Dass man des auch mal nach außen tragen kann, es ist von außen nicht zu sehen, was wir innerhalb tun.

I: Wie sind die Eltern und Kinder beteiligt an QE?

MA: Bis jetzt noch gar nicht. Sie sind beteiligt, sie sind ja mittendrin, weil die sind ja die Zielgruppe letztendlich, ob dieses Tun sind sie beteiligt aber was jetzt des QM anbelangt, sind sie nicht involviert, also die wenigsten wissen des, dass wir des betreiben. Unsere Kinder sowieso nicht, des ist ein zu artfremdes Thema, des ist ja kopflastig. Ähm... wir sagen zwar, wenn's zum Beispiel auch bei Elterngesprächen um Qualität geht, dass wir auch ein QM haben, dass wir des auch betreiben und dass wir auch dahinter stehen, was wir tun. Aber des kommt auch wiederum auf die Eltern an, wie interessiert die sind, an ihrem Kind, an unserer Tätigkeit, auch abhängig davon, was für ein Klientel, welche Sozialgruppe sie angehören, man da hat.

I: Welche Erwartungen haben die Eltern und Kinder an QM?

MA: Also Kinder im Vorschulbereich überhaupt nicht, des ist im Alter von 3 bis 7 überhaupt nicht interessant. Allein schon der Begriff Wetter ist zu abstrakt, also was ist QM, also des kann man vergessen. Und die Eltern sind ja nicht informiert, da können die auch keine Meinung dazu abgeben. Also wenn des Handbuch fertig ist, dass man dann eine große Versammlung meinetwegen macht, dass man alle Beteiligten an einen Tisch setzt, einen Informationsabend machen. Im Vorfeld kann ich mir zwar vorstellen, dass des Sinn machen würde, aber ich glaub, des hat wenig Sinn, nach außen zu gehen, da verkauft man mehr, als man eigentlich hat.

I: Wie würden sie die Auswirkungen beschreiben von QE auf ihre Arbeit?

MA: (lange Pause) Ich muss sagen, erst mal, ja, ich glaub des kommt drauf an, wie sehr jeder mit seiner Arbeit wirklich innerlich verwoben ist zum einen und wie sehr man den Sinn des QMs verinnerlicht und des wertvoll schätzt. Dann ist schon immer wieder so ein Gedanke, also des kann ich jetzt nur für mich sagen, dass ich sag, wenn wir schon ein QM haben, dann ist es innerhalb der Arbeit und Struktur zu sagen, was tun wir denn wirklich, des geht ja nach außen. Und wenn wir des nach außen zeigen, dann müssen wir des auch tun. Also nicht einfach aufs Papier schreiben und dann nicht machen. Also zu sagen, wir stehen dahinter, wir müssen auch glaubwürdig sein, ich kann nichts verkaufen, was nicht stimmt. Des ist des für mich, die Glaubwürdigkeit in diesem Buch. Des muss identisch und authentisch sein, sonst wärs eine Farce. Da steh ich schon sehr dahinter, dass des ehrlich und echt gemeint ist. Nicht um Gelder zu bekommen, sondern weil die Notwendigkeit da ist, eine HPT zu haben, so was zu haben.

I: Also auf den Arbeitsalltag wirkt sich des weniger aus.

MA: Nein, weniger, nein, eigentlich nicht. Sondern auf die Haltung, die man hat, die man nach außen trägt. Schon zum Reflektieren, was tu ich hier eigentlich, stimmt des überein, also die Rückbesinnung. Aber auf den normalen, gesunden Arbeitsalltag eigentlich nicht.

I: Und wie wirkt sich QE auf die Zufriedenheit im Team aus?

MA: Glaub ich im Moment noch nicht so ganz. Also ich muss sagen, die Zusammenarbeit, wenn's ums QM geht ist gut. Aber... ich glaub des im Moment nicht, weil es einfach eine Mehrbelastung ist, noch mal eine Konferenz, die Prozesse erarbeiten, des Audit zu machen, des ist zeitintensiv. Und die ganzen Dinge im Alltag, die sind so viel und da kommt wieder die Rückführung, des ist dann wieder die Aufgabe vom QM-B zu sagen, des ist aber wichtig, wir müssen uns dafür einsetzen, letztendlich geht's um die Zukunft der Eltern, der Kinder. Da muss man des eben wieder ins Bewusstsein bringen, dass des eigentlich wertvoll ist.

Anhang

HPT2 Interview MA1

Zufriedenheit weiß ich nicht, aber es ist ein Verständnis da, dass es gemacht werden sollte. Es braucht eben jemand, der des ins Bewusstsein immer wieder holt, mit Herzblut, sonst geht's nicht, sonst hat des keinen Zweck.

I: Wie waren ihre eigenen Erwartungen an QE, wie haben sich die verändert im Laufe der Zeit?

MA: Gar keine, weil ich mir nix drunter vorstellen konnte, überhaupt nix. Wir mussten erstmal hören, um was geht's da eigentlich. Und dann kamen Menschen von außen, die des schon machen. Und die haben uns dann erstmal informiert, wie des überhaupt zu laufen hat, was steckt dahinter. Und ich bin eher so, ich hör mir des an und dann kann ich mir eine Meinung bilden. Und je tiefer ich mich da rein gearbeitet hab, desto sinnvoller fand ich's auch. Also man hätte die Einarbeitung schon schneller, effektiver und konkreter und auch billiger machen können. Dann hat mir ein bisschen die Schulung gefehlt, also von außen meinetwegen Fortbildung, viel in Eigenarbeit und Kleinarbeit, wir haben es zwar geschafft, aber so über diese DIN Normen, ich hab bis heut noch keine Ahnung was des ist, und da find ich des schade, wenn man was macht, wo man nicht weiß, was des draußen in der Wirtschaft auch bedeutet. Wenn man sich fortbilden will, muss man des aus eigener Tasche bezahlen.

I: Fortbildungen haben sie also nicht genutzt für den Bereich.

MA: Ich hätte es nutzen können, es gibt da auch wahnsinnig viel Angebote, aber des ist sehr teuer und des kann ich mir nicht leisten. Hätt ich des, würd ich des machen.

I: Wie beurteilen sie Bücher über des Thema?

MA: Noch keine gesehen, noch keine gelesen. (kurze Pause) Und ich muss sagen, ich mag des Lesen nicht. Ich mag lieber hören, tun, hören tun. Lesen ist mir zu trocken. Mit einer Theorie kann ich erst was anfangen, wenn ich die Praxis habe.

I: In ihrer Ausbildung wurden sie auch nicht vorbereitet.

MA: Nein, gabs bei uns zu meiner Zeit nicht. Ich glaub auch gar nicht, dass es des im sozialen Bereich schon gab. Draußen sicher, ganz sicher im Wirtschaftsbereich, aber dass des im sozialen Bereich notwendig wird, hat auch was mit der politischen finanziellen Situation zu tun. Des kostet Geld, des muss gerechtfertigt sein. Bei mir in der Ausbildung war des kein Thema.

I: Welche Erwartungen hatten denn ihre Kollegen und Kolleginnen, die Leitung auch und wie haben sich die verändert?

MA: Ach, bei der Leitung weiß ich des nicht, weil die oft gewechselt hat bei uns. (kurze Pause) Also die Erwartungen, da müsst ich die Menschen selber fragen, des haben wir so auch gar nicht gemacht, welche Erwartungen habt ihr. Des war damals in diesem ganz großen Rahmen, aber ich kann mich ehrlich gesagt nicht mehr dran erinnern. (lange Pause)

I: Wie gelangen sie an die notwendigen Informationen, die sie für QM brauchen?

MA: Über die QM-B vom Träger. Also im persönlichen Kontakt und in Besprechungen. Also da gibts die regelmäßigen Treffs, und da hab ich die Erwartungen an die QM-B des Trägers, dass sie des vorbereitet, dass sie uns sagt, was wir da noch tun müssen.

I: Wie sieht denn die Zusammenarbeit mit dem Trägerverein aus hinsichtlich QE?

MA: So eigentlich gar nicht, gar nicht. Es war mal, des waren die Leitungen und der Vorstand, die sich zusammengesetzt haben, mit dem externen Berater und die haben sich hier zusammengetan und haben die ganze Verwaltung auf den Kopf gestellt und sortiert, des hat uns aber direkt nicht betroffen. Manch Änderungen vielleicht, aber die Verwaltungsreform ist ja noch gar nicht richtig bearbeitet, muss ja noch gemacht werden, mag sein, dass die sich dann auch auf uns auswirkt. Aber wir werden nach in dem Sinne nicht dazu befragt. (kurze Pause) Also ich schätze mal, äh oder ich setz voraus, also des ist eine Unterstellung, dass da so gut zusammengearbeitet wird am Handbuch, dass wir die Möglichkeit haben uns zertifizieren zu lassen, des heißt einen guten Stand in der Öffentlichkeit haben, dass halt gewährleistet wird, dass der Verein bleiben darf, dass er beweisen kann, dass er gute Arbeit leistet, jeder der Mitarbeiter Bescheid weiß, jedem sagen kann, was wir tun, wer wir sind.

Anhang
HPT2 Interview MA1

Und dann gewährleistet ist, dass man diesen Pflegesatz bekommt und dass klar ist, dass diese Arbeit hier wichtig ist. Das steckt dahinter, wozu ne HPT.

I: Also dass es dem Träger um des Bestehen des Vereins geht.

MA: Ganz sicher, ganz sicher. Aber nicht um sich dann auf den Lorbeeren auszuruhen, sondern jedes Mal wieder und neu nachzudenken, sich zu hinterfragen. So seh ich des. Also warum tu ich das. Wenn ich da nicht mit Herzblut dahinter steh, mach ich auch kein QM, des ist die Folge davon.

I: Und wie sieht die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite aus bezüglich QE?

MA: Des weiß ich nicht. Ich weiß es wirklich nicht. Ich denke, sie wird stattfinden, des ist Leitung, Vorstand, Geschäftsführung. Ich weiß nicht, wie die QM-B des Trägers nach außen tritt in ihrer Position. Hab ich keinen Eindruck. Also die machen eben nur Druck, da geht's um Gelder, die hierher fließen, die wollen wissen, was tut der Verein. Und ich, ich sag auch mal, die haben auch des Recht dazu, weil es sind Steuergelder, es sind Spendengelder, des von außen nach innen fließt. Man kann es zwar nicht wirklich sehen in dieser Arbeit und...insofern find ich des gut, weil dann macht man auch die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit auch wieder deutlich, weil des Menschen in Not sind, des ist eine Rechtfertigung für so eine Einrichtung. Weil ich glaub, die Gelder sind da und ja... Also unsere Arbeit allein kann es gar nicht sein, also so krank rein, gesund raus, des geht ja nicht. Aber wir schaffen ein kleines Fundament, dass des anerkannt wird und gesehen wird, auch in der Gesellschaft.

I: Welche Rolle spielt QE in der Entgeltverhandlung?

MA: Ich denke, dass man des zeigen kann, was man leistet, dass jede einzelne Leistung, also die kleinen Sachen, die entscheidend sind, also wenn man so was beschreibt, was wir da auch tun, damit des Kind auch Kleinigkeiten lernt. Man nimmt so was als selbstverständlich, es ist es nicht. Dass solche Dinge, die eigentlich Eltern tun sollten, dass wir die übernehmen.

I: Wer übernimmt denn im Moment welche Aufgaben, wer welche Verantwortungsbereiche, damit QE läuft, also hier in der Einrichtung aber auch im Umfeld?

MA: Also die Hauptverantwortung trägt die QM-B des Trägers und ich denk auch die Leitungen, die sind ja involviert, also wenn sie Leitertreffen haben, wie die dann des wieder nach außen tragen und stützen. Also ich kanns mir vorstellen, aber wie des an der Front aussieht, des weiß ich nicht, aber es kommt auch wenig Feedback von den Leitungen, wie des da aussieht. Des heißt, eigentlich müsst ich jetzt genau solche Sachen aufschreiben, des war hier Thema, des könnte und sollte man machen, macht man des schon. Des ist eigentlich gar nicht so uninteressant diese Gedanken, durch die Fragen. Aber die Verantwortung liegt also schon...in der Einrichtung selber, des hat jeder Mitarbeiter selber in der Hand es zu tragen. Wenn die nicht mitarbeiten, dann wird auch alles nix. Dann wird auch des Handbuch nix. Und auch eine Leitung sollte dahinter stehen, weil die ist ja auch irgendwo die Person, wo alle Fäden zusammenlaufen und die auch für Öffentlichkeitsarbeit zuständig ist, für den Kontakt zum Träger. Und wir sind die Kleinen, die da wuseln und des läuft dann wieder zusammen bei der Leitung.

I: Welche Voraussetzungen, welche Bedingungen sehen sie denn als wichtig an für eine sinnvolle QE in einer Einrichtung, aber auch im Umfeld der Einrichtung?

MA: Zeit. Zeit und Interesse. Das sind so die Dinge, die mir ganz spontan einfallen. (lange Pause) Zeit, Termine finden, gemeinsame Termine finden. Zeit haben, dass man mal zwei Stunden beieinander sitzen kann. Und die Motivation von innen raus, weil sonst bringt des nix, wenn man des nicht aus Liebe und Begeisterung macht, zu seiner Arbeit, zu den Menschen, die hier sind, dann kann man des lassen. Also die zwei Sachen fallen mir da ein.

I: Welche Organisationsstruktur braucht eine Einrichtung für QE?

MA: Na, ja, in dem Fall führt die QM-B des Trägers alles zusammen und die QM-Bs sind dann wiederum verantwortlich des in die Einrichtung zu tragen, immer wieder schauen, läuft, brauchts noch was. Des ist so des Kleine, ne. Und wie des bei der QM-B des Trägers

Anhang

HPT2 Interview MA1

208 weitergeht, also die wird des an die Leitungen, an den Geschäftsführer, Vorstand weitergeben.
209 Informationsfluss ist auch ganz wichtig, so schaut des hier aus, da ist was Neues, des kam bei
210 der Sitzung raus. Also Sammeln und wieder weitertragen.

211 ***I: Wie sollte sich denn die Zusammenarbeit für QE mit dem Träger, mit der öffentlichen***
212 ***Seite verändern?***

213 MA: (lange Pause) Also von unserm Verein, glaub ich, ne, da bin ich wunschlos, nicht
214 glücklich, aber wunschlos. Vom Jugendamt, also da entsteht immer so ein diffuses Bild, also
215 dass die Druck machen. Ich weiß gar nicht, wie da die Leute drauf sind, grade an solchen
216 Stellen, wo die Leute ihren Stempel drauf machen, genehmigt oder nicht genehmigt, wie
217 stehen die eigentlich einer Einrichtung so wie hier gegenüber. Also letztendlich kriegen die
218 auch Druck von oben, die haben auch weniger Geld zur Verfügungen, die müssen auch
219 wieder Schmalspur fahren. Und da sind so ein paar Sachen, wo ich wenig Information hab.
220 Brauch ich sie wirklich, würd des meine Arbeit verändern....Vielleicht indem ich sage,
221 wenn schon so wenig Geld vorhanden ist, dann müssen wir alles tun, dass wir noch was
222 kriegen. Also was müssten wir schneller, besser, effektiver machen. Dass man noch gezielter
223 an solche Sachen ran kann.

224 ***I: Also eine Rückmeldung von der öffentlichen Seite.***

225 MA: Ja, was sie eigentlich wollen, wo legen sie Wert drauf.

226 ***I: Wie sollte sich denn die Aufgabenverteilung für QE verändern? Wer muss mehr in die***
227 ***Verantwortung gezogen werden?***

228 MA: Ne, gar nicht, hab ich gar nicht so empfunden. Also jeder Mitarbeiter ist dafür
229 verantwortlich, weil er jeden Tag diese Arbeit eben tut. Er ist schon verantwortlich, des heißt,
230 das zu beschreiben, was man jeden Tag tut. Also man ist ja eh schon verantwortlich für seine
231 Handlungen, die zu dokumentieren, des ist des halt dann. Insofern trägt jeder das Handbuch.

232 ***I: Also wenn sie an die andern Akteure denken, an Eltern, Kinder, Träger, öffentliche***
233 ***Seite.***

234 MA: Ich denke, des ist unser Ding, ja, weil ich bin eher so, ich mag mir von oben nicht so viel
235 sagen lassen, ich weiß am besten, was ich tun muss und wie. Wir sind diejenigen, die hier
236 aktiv werden müssen. Die Eltern tun wir des ja, für die Kinder, die sind eine Zielgruppe. Wir
237 sind diejenigen, die wirklich aktiv beteiligt sein sollten. Des ist da schon richtig angesiedelt.
238 Also von oben- ne.

239 ***I: Und was würde sich wohl die öffentliche Seite für QE an Veränderungen wünschen,***
240 ***oder der Trägerverein, andere Einrichtungen?***

241 MA: Bei anderen Einrichtungen weiß ich des nicht, keine Ahnung. Was des Jugendamt sich
242 wünscht, weiß ich nicht, sparsam wirtschaften schätz ich mal. Und der Trägerverein will
243 bestehen bleiben, mal so gesagt. Wir müssen einfach aktiv sein, nach außen hin immer wieder
244 sagen, warum sind wir da und was braucht des für die Zukunft der Eltern und Kinder hier.
245 Ähm....damit man die halt auch wirklich weiterhin betreuen kann. Diese Notwendigkeit. Also
246 tausend Tunnels werden gebaut, ja, wieso, alles in Ordnung, des wird wahnsinnig schnell
247 eingesehen. Hier sieht man des nicht, des ist so versteckt. Und ich denke einfach gut zu
248 begründen, es ist die Generation, für die wir verantwortlich sind und so weiter.

249 ***I: Wie sollte sich die Ausbildung verändern, damit man auf QE vorbereitet sind?***

250 MA: Ich denk, dass schon in der Ausbildung als solches, dass des da Bestandteil ist, ganz egal
251 bei welcher Ausbildung im sozialen Bereich, dass da wirklich vermittelt werden muss, was
252 QE ist. Dass man weiß, mit welcher Verantwortung man in diesen Beruf hinein schreitet, fänd
253 ich wichtig. Ja, ich denk in dem Beruf muss man wissen, warum, wieso, weshalb, wo
254 kommen die Finanzen her und nicht hier so breit platzieren, hier bin ich und des wars dann,
255 sondern welche Verantwortung nach außen hin so eine berufliche Tätigkeit mit sich bringt.

256 ***I: Und was sind jetzt für sie Kennzeichen, Instrumente einer guten QE?***

257 MA: Also ich kenn nur das, was wir hier tun. Merkmal ist für mich das Weitermachen
258 ähm...dass die Menschen motiviert sind, dass es effektiv ist, dass man immer wieder zu
259 Lösungen kommt oder dass zum Beispiel Vorschläge kommen. Also und des Handbuch muss

Anhang

HPT2 Interview MA1

260 eben auch umsetzbar sein und nicht nur Traumblasen. Also wenn's QM-Bs gibt, wenn sich
261 niemand da zur Unterstützung findet, dann ist des ein Negativzeichen, wieso findet sich da
262 niemand, wieso will niemand beteiligt sein. Da denk ich mir, da ist irgendwas. Also des ist
263 des einzige, was mir da so Negatives einfällt erstmal. Warum ist da so ne Lustlosigkeit, was
264 kann man da verändern. Wenn Menschen sich dafür interessieren, dass da die Möglichkeit
265 gegeben ist, dass die Zeit und des Geld geschossen wird, sich dann auch effektiv fortbilden
266 können, denn des macht keinen guten Eindruck, wenn man hier sitzt und eigentlich nicht
267 weiß, was des ist. Des find ich nicht in Ordnung. Ich setz mich nicht ins Auto und versuch
268 ohne Führerschein zu fahren. Hat natürlich wieder mit Geld und Zeit zu tun. Da ist noch
269 irgendwas, was man besser machen könnte, wenn es geht. Ja.

HPT 2. MA 2

Dipl. Sozialpädagogin seit 2000
in der Einrichtung seit 2000 als Gruppenpädagogin, QM-B der Einrichtung

I: Wie würden sie denn jetzt den aktuellen Stand von der QE hier in der Einrichtung beschreiben?

MA: Also es geht ziemlich voran, es sind noch einige Prozesse ausständig, die wir noch mal überarbeiten. Also der Grundstock ist schon, also ich bin ja dazu gestoßen, ich war nicht von Anfang an dabei und dann hieß es eben, wer meldet sich, wer möchte des machen, und dann hab ich gefunden, ja, ich find des interessant und hab mich eben gemeldet. Aber es gibt schon noch einiges zu tun, auch wichtige Prozesse, die auch langwierig sind. Also wir überarbeiten eben des Handbuch, mit der QM-B des Trägers und mit dem andern Vorschulbereich arbeit ich da zusammen. Also wir sind noch mittendrin.

I: Seit wann wird denn QE gemacht?

MA: Also ich hab angefangen ziemlich bald, nachdem ich da war. Aber davor, des weiß ich jetzt gar nicht. Also ich – ja so ein, zwei Jahre mindestens würd ich sagen. Also seit 2001, ich weiß jetzt nicht genau den Zeitpunkt. Aber ich weiß, dass die sich immer zu Gruppen gemeldet haben und da Prozesse schon angeschaut haben.

I: Und warum wurde mit QE begonnen?

MA: Ja, einfach auch als, als Repräsentation nach außen und aber auch als Leitfaden auch für die Leute, die hier arbeiten. Ich denk mir, wenn man sich des anschaut, ist des ja eigentlich die Praxis, aber nur halt niedergeschrieben, dass es eben eine gewissen Form bekommt, was offensichtlich ist. Dass des nicht jeder anders wieder macht. Also, so.

I: Wie wird die Kontinuität gewährleistet?

MA: Also wir besprechen des ja immer wieder auch im so genannten äh Audit dann am Schluss wird des praktisch noch mal besprochen, da kommt jemand aus einer andern Einrichtung und stellt Fragen und ich selber besprech des auch immer, also wenn ich einen neuen Prozess angeh, dann besprech ich des mit den Leuten aus meiner Abteilung, was sie auch für Veränderungsmöglichkeiten äh sehen, oder was sie gerne noch dazu haben möchten und so von daher besteht schon also ein, ein Fortlaufen. (kurze Pause) Also wir machen schon unsere Termine, aber des ist jetzt nicht alle vier Wochen, da fällt mal jemand aus und wir haben halt sehr viel andere Termine, also Elternarbeit, Hausbesuche und dann auch Teamsitzungen, also kleine und große Teams, mit den Psychologen, also da ist des schon.... Des ist vielleicht auch ein Problem, wos manchmal auch hapert, weil wir des ja nebenher machen, wir machen des ja nicht während der Arbeitszeit sondern danach. Also ich kann auch schlecht, wir sind nur zu zweit in der Gruppe, da kann ich schlecht raus, also heut gings, weil wirs abgesprochen haben, aber sonst ist des schwierig.

I: Des heißt des sind keine Überstunden...

MA: Also was heißt Überstunden, ich hab ja eine gewisse Arbeitszeit, also des darf ich schon aufschreiben und dann krieg ich Freizeitausgleich, des ist schon geregelt.

I: Wie sind die Mitarbeiter an der QE beteiligt?

MA: Also die waren schon in der Vorarbeit beteiligt, dass sie in den Gruppen Prozesse aufgesetzt haben, dass sie sich überlegt haben, wo brauchen wir einen Prozess, sei es beim Elterngespräch, bei der Schularbeit. Also bei der Auswahl, was da in den Ordner kommen soll und nachher jetzt auch bei der Überarbeitung der Prozesse, da sind die schon beteiligt. Also eben so, dass wir uns dann auch austauschen, des besprechen, die schauen sich des in Ruhe an und dann setzen wir uns noch mal alles zusammen, was man verändern könnte, welche Punkte nicht mehr so aktuell sind, wo man sagt, des machen wir jetzt anders und warum auch.

I: Wie sind Eltern und Kinder beteiligt an QE?

MA: Die Eltern und Kinder sind ja insofern sind sie, ja, sie sind natürlich am Prozess beteiligt, aber an der Bearbeitung selber sind sie nicht beteiligt.

I: Welche Erwartungen haben die Eltern und Kinder an QE?

MA: Also ich denk mir schon, dass sie eine Erwartung haben, dass wir eine gewisse Qualität hier haben. Also wir...wir sprechen ja auch mit den Eltern und erklären ihnen auch, was wir machen und also wenn jetzt jemand wirklich sich das anschauen würde oder möchte, könnte er das schon. Also auch des Jugendamt oder wenn jetzt jemand käme und sagen würde, des möchte ich sehen. Aber es ist oft schwierig für die Eltern, des zu verstehen, weil wir arbeiten mit sehr viel ausländischen Eltern. Also des Interesse ist schon da, aber sie verstehen des teilweise nicht von der Sprache her. Also es gibt viele der Eltern, die gebrochen oder nur schlecht deutsch sprechen.

I: Wie würden sie die Auswirkungen von QE auf den Arbeitsalltag beschreiben?

MA: Also ich bin zufrieden, dass des eben jetzt mal niedergeschrieben ist, auch was wir machen. Also, dass, dass jeder da auch einsehen kann, wie gesagt, dass man nicht so dahin wurschtelt. Also was ganz Neues ist es für mich nicht, weil des sind ja Prozesse, die ich auch mache, aber des ist eben noch mal durchdacht, dass man sich überlegt, was ist noch sinnvoll, was ist veraltet. Und des ist ja auch so, dass wir so da ran gehen, dass wenn die Prozesse überarbeitet ist, dass des dann so ist, dass es dann praktisch im Buch ist, aber dass des dann nach einer Weile jederzeit wieder überarbeitet werden kann. Also deswegen heißt des ja auch Prozess, weil es eine laufende Sache ist. Aber dass des einfach mal dann da steht, für jeden einsehbar. Aber wenn jetzt, sagen wir mal die Teamarbeit, da sollte was verändert werden, dann schaut man sich des an, aber wenn des da mal steht, dann läuft des schon mal ein Jahr oder zwei so und dann kann man sich überlegen, ob des wieder passt.

I: Und wie wirkt sich QE auf die Zufriedenheit im Team aus?

MA: Ja...also ich denk mir schon, dass sie am Anfang schon skeptisch waren, des ist halt natürlich, weil's halt neu war und Arbeit bedeutet hat, des ist ja nebenher gelaufen. Aber ich denk mir schon, also dass sich auch dahinter stehen, weil sie sehen, dass des Dinge sind, die sie jeden Tag machen. Des wirkt sich schon eher positiv aus. (kurze Pause) Ich hab da nicht des Gefühl, dass des irgendwie...nicht richtig aufgenommen wird.

I: Wie sind denn ihre eigenen Erwartungen an QE und wie haben sich die auch im Laufe der Zeit verändert?

MA: Meine eigenen Erwartungen...des ist jetzt...Also ich kam ziemlich als Frischling dahin, von daher wusst ich gar nicht, was mich da erwartet. Ich hab mich halt gemeldet, weil halt...also es war niemand da, der sich gemeldet hätte und da hab ich mir gedacht, eigentlich ist des ne Herausforderung, natürlich ist des auch für mich eine zusätzliche Arbeit. Aber von daher hatte ich jetzt nicht irgendwie, ja, ich hab gedacht, jetzt lass ich des erstmal auf mich zukommen. Was kommt da, was steht da drin. Also gleich als ich neu war, hab ich mir des Buch von der Leitung gleich geholt, weil ich sehen wollt, wie gehen die da voran. (kurze Pause) Verändert in dem Sinn...verändert hat sich des positiv, weil ich seh, dass des voran geht und man sieht, dass einige Prozesse wirklich also fest stehen sozusagen und ja, und, und dass sich was tut. Dass des jetzt auch absehbar ist, dass man nach und nach einen Prozess nach dem andern bearbeitet hat und auch mal ein Ende abzusehen ist. Wobei es ja nie zu Ende ist, wie ich ja schon vorher gesagt habe.

I: Wie waren denn die Erwartungen ihrer Kolleginnen und Kollegen?

MA: Ja, puh, ich denk mir eben auch diese Repräsentanz nach außen und dass man halt eben auch zeigt, ja, dass man seine Qualität zeigt. Also am Anfang war eben die Befürchtung, dass des mordsviel Arbeit wird, ja und welche Prozesse auch wichtig sind, wo des endet und so. (kurze Pause) Aber sonst hab ich, ja, ich hab jetzt nicht des Gefühl, dass des da irgendwie negative...nein, des glaub ich nicht.

I: Und die Erwartungen der Leitung an QE?

MA: Also ich muss sagen, des ist ja jetzt eine andere Leitung als ich angefangen hab. Also ich glaub schon, dass sie sich erwartet, dass des jetzt zu einem Ende kommt und ja...(kurze Pause) Kann ich eigentlich nur wieder des gleiche sagen. Also auch die Repräsentanz nach außen und die Transparenz, die Qualität die wir da bringen und bringen sollen.

Anhang

HPT2 Interview MA2

I: Wie sieht denn die Zusammenarbeit mit dem Träger aus, also in dem Fall ja der Verein hier, bezüglich QE?

MA: Also es ist ja von, ja der Vorstand und und der Geschäftsleiter die haben des ja auch mehr oder weniger initiiert, also von daher...und sie schauen oder wollen auch immer wieder benachrichtigt werden, wie weit der Stand ist.

I: Aber konkrete Erwartungen oder Ansprüche...

MA: Nein, also ich hab jetzt auch nicht des Gefühl, dass sie uns unter Druck setzen, die fragen schon, wann habt ihr den nächsten Termin, könnt ihr den Prozess vorziehen, warum macht ihr erst den...also wenn wir des dann erklären, dann ist das auch in Ordnung. Die QM-B des Trägers, also mit der treffen wir uns ja auch immer wieder, regelmäßig, sprechen ab, wo jeder steht und auch wer bei wem das Audit macht. Weil wir haben ja eine zeitlang auch gehabt dann uns gegenseitig Audits gemacht haben, aber dann haben wir schon gemerkt, es ist besser, wenn jemand kommt, also da keine Ahnung hat, wobei die sich natürlich sich einfühlen können, also der nicht so in der Abteilung selber drinsteckt. Und dann uns gegenseitig berichtet, was da abgelaufen ist. Und dann schreibt die QM-B des Trägers auch auf und berichtet des dann auch an den Vorstand weiter oder auch an den Geschäftsführer. Ja, sozusagen hat sie die Oberleitung von dem Ganzen.

I: Wie sieht die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite aus wenn's um QE geht?

MA: Puh...tja, das ist gut. Ja, dass die halt auch jederzeit Einsicht erheben können und dass die teilweise auch mit drin stecken, also grad bei der Kinderaufnahme, da sind die ja beteiligt an vielen Prozessen. (lange Pause) Ich denk mir, also wenn jetzt ähm, ja, wenn jetzt halt irgendwie der Eindruck entstünde, dass hier nicht richtig gearbeitet werden würde, könnt ich mir vorstellen und sonst, ja...hab ich jetzt noch nicht erlebt, dass jemand kam, aber...ja.

I: Welche Erwartungen oder Ansprüche hat die öffentliche Seite an QE in den Einrichtungen?

MA: Dass wir das, was wir halt auch sagen, dass wir das äh auch erbringen dann, denk ich mir. Und dass sich auch was tut bei uns. (lange Pause) Also so seh ich des, ja in dem Sinn hab ich noch nicht jemand vom Jugendamt gefragt, des wär mal interessant, wenn mal jemand käme.

I: Welche Rolle spielt QE in den Entgeltverhandlungen mit dem öffentlichen Träger?

MA: Also da ist es natürlich auch verlangt worden. Also ich weiß für die verschiedenen Einrichtungen ist des auch verlangt worden und dann steht da auch also praktisch in den Prozess hineinzukommen, des ist eine Vorbedingung. Also auch für die Einrichtungen, die dabei bleiben. (lange Pause)

I: Also Einrichtungen, die QE machen, haben einen Vorteil.

MA: Ja, natürlich. (lange Pause)

I: Wie gelangen sie an die notwendigen Informationen, die sie für QE brauchen?

MA: Also ich hab ja schon, also ich hab ja praktisch schon die Vorarbeit hab ich ja auch schon übernommen und dann informier ich mich auch mit den andern, also mit den andern Abteilungen tauschen wir uns ja aus. Also insofern, da schau ich auch mal nach in einem Buch. Also über persönlichen Kontakt.

I: Wie beurteilen und wie nutzen sie denn Bücher oder Fortbildungen zu dem Thema?

MA: Also ich hab jetzt einfach die Materialien übernommen, die schon hier waren. Dadurch, dass ich ja nicht ganz neu von Anfang an dabei war, hatt ich sozusagen auch den Vorteil, dass ich da vieles übernehmen konnte, also kein Neuland angetroffen habe. Also, dass was ich jetzt gesehen hab, war schon übersichtlich. Also des war viel Material, ich hab jetzt nicht alles durchgesehen...aber...ja.

I: Und Fortbildungen?

MA: In die Richtung hab ich nichts gemacht. Ich weiß, da ist was gelaufen, bevor sie angefangen haben ist da wohl viel gelaufen, also auch externe Leute sich hierher geholt. Aber da war ich nicht dabei, weil wie gesagt, ich bin ja erst später eingestiegen.

Anhang

HPT2 Interview MA2

I: Wer übernimmt denn im Moment welche Aufgaben für QE hier in der Einrichtung, wer übernimmt da welche Verantwortung?

MA: Also ich glaub schon, dass des natürlich von oben sehr angeschoben wird auch, weil die Arbeit ja auch vertreten werden muss. (kurze Pause) Also ich schieb natürlich auch manchmal an in meiner Abteilung, dass ich dann den Leuten sag, schau her, wir treffen uns da und da, lasst euch des mal durch den Kopf gehe, schaut euch des an, und auch frage, wie geht's euch jetzt damit, wenn ihr des in der Praxis umsetzt. Also insofern denk ich mir, hab ich da meine Aufgabe in der Abteilung, aber was halt höher ist kommt dann auch von den Höheren.

I: Also die Verantwortung liegt viel bei den QM-Bs.

MA: Ja, schon auch. Und die Leitungen haben natürlich auch das Interesse, dass ihre Abteilung halt möglichst auch da also...in QM vorankommt und, und dass, dass wir halt, ja, auch danach arbeiten.

I: Und welche Rolle spielt dabei des Jugendamt oder der Trägerverein?

MA: Ja, die wollen des möglichst bald stehen haben, grade wenn die Verhandlungen auf dem Wege sind und so weiter. (lange Pause) Ich denk mir halt, dass die schon einen Zeitrahmen setzen, dass man halt bis dahin fertig sein soll. (lange Pause)

I: Und wie wurden sie in ihrer Ausbildung auf QM vorbereitet?

MA: Ja, ich hatte immer wieder so Vorlesungen über QM, die habe ich dann auch besucht. (lange Pause) Also ich fands manchmal schon sehr trocken und sehr theoretisch. Da wurden dann Modelle durchgegangen...ich kann mich gar nicht an alles erinnert. Ich fands jetzt nicht so...ich finds jetzt einfach übersichtlicher jetzt so in der Praxis, wenn man des umsetzt. Wenn ich des jetzt kombinier und meine alten Unterlagen noch mal anschau, dann seh ich des auch anders, also eben in der Praxis. Ganz klar. (kurze Pause)

I: Welche Voraussetzungen, welche Bedingungen braucht denn eine sinnvolle QE in einer Einrichtung wie dieser hier?

MA: Ja, die Bereitschaft der Mitarbeiter mitzumachen. Dann...überhaupt eben dieser Austausch untereinander, auch zu sehen, weil wir haben auch zum Beispiel im Hort haben sie Freizeit....also dann haben wir des auch teilweise geschaut, wie machen die das, was haben die schon stehen, dass wir nicht wieder alles neu machen mussten. Und des hilft natürlich auch enorm, dass man da den Kontakt hat. Also so den Austausch. (lange Pause) Also des find ich einfach die Basis und auch, dass jetzt nicht nur mit Druck gearbeitet wird von oben und des Gefühl hab ich auch nicht. Wenn wir dann argumentieren, warum wir mit manchen Prozessen noch nicht soweit sind, also da ist schon Verständnis da. Des ist schon wichtig. Sonst würd ich des auch gar nicht machen. Also wenn ich da unter Druck gesetzt werden würde. (lange Pause) Ja, jetzt fällt mir gar nichts mehr ein.

I: Und wenn sie an des Umfeld einer Einrichtung denken, also einen Schritt nach außen gehen. Was wäre da an Veränderung wünschenswert?

MA: Ja, also schon mehr Zusammenarbeit. Also manchmal, wenn wir in Not geraten mit Kindern, dass die dann auch beim ASD oder auch Jugendamt, dass bis man die...also bis die sich auch einschalten, dass des lang dauert. Dass man dann oft herumtelefonieren muss und auch Druck machen muss. Also manchmal muss man wirklich auch sogar an höhere Stellen gehen, wenn des an der Basis nicht funktioniert.

I: Des ist die fallbezogene Zusammenarbeit.

MA: Ja, genau.

I: Und wenn es um QE geht?

MA: Also da hab ich jetzt nichts konkretes in dem Sinne mit dem Jugendamt äh zu tun. Da kann ich gar nichts sagen. Gut, die sind natürlich auch im Prozess beteiligt, aber ich würd mir da schon noch mehr Zusammenarbeit wünschen. (lange Pause)

I: Wie sollte sich denn die Aufgabenverteilung, die Verantwortungsbereiche für QE verändert werden?

MA: Also ich denk mir schon, also jetzt bin ich jetzt alleine für die Abteilung zuständig, es wär schon manchmal angenehm, wenn ich da noch wen Zweiten hätte, wenn man sich mal

208 abwechseln könnte. (kurze Pause) Des wär schon nicht schlecht. Also dass eben nicht nur
209 einer da ist, wenn man mal ausfällt, wird des verschoben, da könnt der andere auch
210 einspringen. Also da geht's auch weiter voran und muss nicht ausfallen, weil der eine nicht da
211 ist. (lange Pause) Also die Eltern und Kinder, ja, schon die auch in der Richtung mehr
212 aufklären und informieren, was da, genau gemacht wird. (lange Pause) Und die Kinder jetzt
213 konkret, also, ja, des ist...(kurze Pause) Mal überlegen...ja, natürlich sind die auch beteiligt,
214 weil des sind ja die, mit denen wir zusammenarbeiten, die wir betreuen, also insofern,
215 also...sind sie natürlich mittendrin und stark dabei, also es geht ja ständig um sie. Also bei
216 den älteren Kindern ist das schon was anderes, also schon durch den Hilfeplan, also die
217 Kinder bei uns sind ja noch viel zu jung.

218 **I: Welche Organisationsstruktur bräuchte es denn in einer Einrichtung für QE?**

219 MA: (lange Pause) Ja, also ich find halt schon, dass man da mehr Raum einräumen könnte
220 und müsste und sollte. Also das fehlt mir noch ein bisschen. Des ist halt dann eben, wie sie
221 auch richtig gefragt haben, also ob des einmal im Monat ist, des ist halt bei uns nicht möglich,
222 weil zuviel anders noch nebenher läuft. Also mehr Zeit wäre wichtig. Also da müsst ich
223 vielleicht auch mal herausgehen können aus der Gruppe und des ist halt nicht möglich. Also
224 ich find schon, dass des wichtig ist, dass der QM-B in der täglichen Praxis steht, weil sonst ist
225 des wer, der zwar daherreden kann, aber...ja, des ist schon wichtig. (lange Pause) Also dass
226 wär mir halt schon manchmal ein Anliegen, dass ich da mehr Zeit hätte.

227 **I: Und Hierarchien, Informationswege, Entscheidungskompetenzen in einer Einrichtung?**

228 MA: Also des muss offen sein. Also, ja äh ich informier so gut wie ich kann aber es müsste
229 auch teilweise mehr Interesse bestehen von Seiten der Mitarbeiter von sich des mal
230 durchzuschauen. Also ich hab schon manchmal des Gefühl, dass wenn ich einen neuen
231 Prozess angehe, dass dann die Leute, aha, aha, ah so, also dann geht erst des Lichtlein auf,
232 dass des des ist, was wir machen und vorher hat sich des keiner angeschaut. Aber ich denk
233 mir es ist natürlich auch ein Zeitfaktor, weil die Leute natürlich äh ja, da laufen zu viele Dinge
234 nebenher, sich da die Zeit zu nehmen, so jetzt setz ich mich da mal in Ruhe hin, des ist, ja...

235 **I: Wie sollte sich die Ausbildung verändern, damit man besser auf QE vorbereitet ist?**

236 MA: Also ich denk mir, dass da schon mehr im Studium auch in dem praktischen Jahr, gut
237 des hängt natürlich auch von den Einrichtungen hab, manche sind sehr fortschrittlich und
238 lassen da auch schon die Studenten ran, es liegt natürlich auch am Interesse der Studenten,
239 wenn so ein Prozess läuft, sich da auch zu beteiligen, da einen Praxisbezug kriegt. Also im
240 Praxisjahr wäre auch mit mehr Engagement wichtig. Und des ist aber auch, ich muss auch
241 sagen, als ich studiert hab, es ist in vielen Einrichtungen auch erst so angelaufen. Also bevor
242 ich hier angefangen hab, hab ich so gehört in den Einrichtungen, dass es erst am Beginn ist.
243 Und dass da auch schon die Angst ist, da kommt jemand vom Jugendamt und schaut dann,
244 und da waren halt auch Ängste. (kurze Pause) Weil wenn da jemand, ja, auf eine Art und
245 Weise, mehr autoritär oder, oder auch ja, die Leute kontrollieren will, des ist was anders.

246 **I: Was denken sie, was sich andere Einrichtungen, im Jugendamt, von Trägerseite an
247 Veränderungen wünschen?**

248 MA: (lange Pause) Ja, vielleicht gegenseitig auch dass mehr Offenheit oder mehr
249 Durchschaubarkeit also...ich denk mir, des ist ganz egal von welcher Seite. Wahrscheinlich
250 möchte des Jugendamt auch sehen, was läuft da eigentlich und des Finanzielle spielt da auch
251 eine Rolle, des beeinträchtigt uns ja auch in unserer Arbeit, dass da viel gestrichen wird. Also
252 des ist natürlich auch etwas, was teilweise auf die Qualität dann drücken kann. Also da seh
253 ich schon auch ein Problem. Und ja, was, was puh...(kurze Pause) Find ich schwierig, weil
254 ich denk mir, ja, also jetzt so konkret haben wir jetzt mit der Geschäftsführung konkret
255 weniger zu tun, weil des läuft ja dann über die Hierarchieschritte.

256 **I: Und andere Einrichtungen?**

257 MA: Jetzt im Moment kriegt man weniger, weil ich mich weniger auf andere HPTs
258 konzentriere. Also ich frag halt Kollegen, die in anderen Arten von Einrichtungen sind. Mit
259 anderen HPTs hab ich eigentlich weniger zu tun.

Anhang

HPT2 Interview MA2

260 ***I: Was sind für sie Kennzeichen und Werkzeuge von einer sinnvollen QE?***

261 MA: Ach, je. Ja, schon eine gewisse Genauigkeit auch irgendwo einen, einen
262 Wahrheitsgehalt, ja Zeitrahmen natürlich auch, dann Mitarbeit der Jeweiligen, also des ist
263 sehr wichtig. Ja und halt die Umsetzung dann auch.

264 ***I: Die zeitnahe Umsetzung.***

265 MA: Ja, genau, dass des nicht nur nach außen hin so gezeigt wird aber in der Praxis ganz
266 anders läuft. Des ist schon auch wichtig. Also wenn da nur irgendwas steht, was halt dann
267 nicht so abläuft oder einem auch vorgeschrieben wird, obwohl des gar nicht so ist. Ja und
268 eben, also schlecht fänd ich des, wenn des dann nur so ein Kontrollvehikel werden würden,
269 wenn die Leute nur mit Angst arbeiten, des muss nicht sein. Aber ich denk mir, des ist dann
270 auch nicht eben wenn das Ding dem entspricht, was man macht. (lange Pause) Ja. Also man
271 sollte sich möglichst viele Informationen im Vorfeld holen, ja. (kurze Pause) Ja und möglichst
272 viele auch daran teilnehmen, also ich finds eh schade, wenn dann nur einer sozusagen äh von
273 der Abteilung des nach außen vertritt, also sich des auch mehr aufteilen könnte. Ja, sonst fällt
274 mir auch nichts mehr ein.

HPT3.Leitung

Berufsabschluss als Erzieherin seit 1978
In der Einrichtung seit 1987 als Gruppenpädagogin
Seit 2001 Geschäftsführung und Leitung

I: Ähm im ersten Teil würd ich gerne erfahren, wie sie den aktuellen Stand jetzt von Qualitätsentwicklung in der Einrichtung beschreiben würden?

TL: Wir haben, wir sind letztes Jahr im November zertifiziert worden. Also wir haben ein Qualitätsmanagement-Handbuch äh in der Erstfassung...also sprich wir sind da sehr viel unterstützt worden und ham auch einige Vorgaben ghabt und sind jetzt dabei dieses ganze Ding zu leben und in unsere Worte und in unseren Praxisalltag äh schon mit DIN ISO aber halt so praktikabler zu händeln äh bzw. halt auch bestimmte Abläufe zu verändern. Also es ist Thema in der Einrichtung und ähm ja ich denk bis jetzt bewährt es sich auch ganz gut.(kurze Pause) Also die Überprüfung findet jetzt dann im November wieder statt – weil des also vor nem Jahr war, genau einmal im Jahr.

I: Und warum wurde so was gemacht?

TL: Mhm...des hat mit unserer Geschichte auch n bisschen zu tun, weil wir eine Betriebsvereinbarung hatte von 19 ähm 86 (lacht) äh die ist also nie überarbeitet worden, gab immer die verschiedenen Ansätzen in den verschiedenen Gremien, also des Haus war auch lange Zeit sehr basisdemokratisch äh...es gab auch viele Konzepttreffen, also so die unterschiedlichen Gruppenkonzepte ähm in Worte zu fassen, zu formulieren, Ziele, Ideen äh letztendlich ham mir irgendwann festgestellt, wir schaffen ohne Hilfe von außen nicht dieses ganze Ding zu bündeln. Also es ist sehr viel da, es wird sehr viel gemacht aber dem ganzen so ne Form zu geben ist uns ähm intern nicht gelungen. Und dann kam natürlich von außen auch diese Forderung also so diese gesellschaftliche Forderung Qualitätsmanagement auch in sozialen Einrichtungen äh einzuführen äh bzw. halt auch der Kostendruck äh sich nach außen besser darzustellen und ähm dann schien uns des als ganz gutes Handwerkszeug. (kurze Pause) So des interne...ähm...nach außen auch, ja auch ein stückweit besser zu verkaufen, des ist so ein Part dabei und der andere Part ist schon ähm....dabei....so vonvon innen heraus ne gewisses Selbstbewusstsein zu entwickeln, also auch für die Betreuer in den Gruppen. Auch mal darzustellen, was sie eigentlich tun und warum sies tun und des auch besser vertreten zu können. Also weil, so diese Aussage, ja man arbeitet mit Kindern, was macht ihr da, wir spielen, des find ich ganz schrecklich. Weil also es ghört mehr dazu äh und wenn man des alles mal formuliert denk ich stärkt des so den eigenen Rücken und man kann auch besser drüber reden. So.

I: Und in welcher Form sind die MitarbeiterInnen an dem QM beteiligt?

TL: Hauptsächlich. Also mir ham ja zwei QM-Bs äh absichtlich zwei für die kleine Einrichtung, weil einer sich schwerpunktmäßig sich um die HPT äh kümmern sollte und ...äh eine Mitarbeiterin schwerpunktmäßig oben den Initiativbereich, weil die Konzepte doch sehr unterschiedlich sind und auch die Arbeit mit Eltern und die Einbindung ins Haus sehr unterschiedlich sind. Und auch äh der Kontakt dann zwangsläufig dann auch näher ist zu den betroffenen Mitarbeitern. Also die haben eigentlich den Auftrag gekriegt des QM-Handbuch zu entwickeln und ähm...mit Unterstützung von außen und äh die Konzepte sind in den Gruppen entwickelt worden und in den Initiativgruppen auch äh mit den Eltern. Also sofern äh die sich beteiligt ham. Des Leitbild, da gabs zwei große Sitzungen, also Eltern und Mitarbeitern – ja. Also eigentlich schon sehr breit gestreut.

I: Inwieweit sind den Eltern und Kinder noch beteiligt?

TL: Ja, bei der Konzeptentwicklung. Dann gibt's natürlich die Elternfragebögen äh die Mitarbeiterfragebögen. Der Vorstand, unser Vorstand setzt sich ja zusammen aus Eltern im Initiativbereich. (lange Pause)

Anhang

HPT3 Interview Leitung

I: Und wie wird denn die Kontinuität sichergestellt, die Regelmäßigkeit der QE?

TL: Geplant ist, wir ham alle 14 Tage Gesamtteam. Und da müssen wir uns eigentlich schon am Riemen reißen, geplant ist also QM immer drauf stehen zu haben zumindest ne viertel Stunde, so. Dass man immer wieder dran erinnert wird äh dann gibt's ja diese äh ganzen Gschichten, die Prozessreviews und diese Sachen. Also des wird dann mit den einzelnen besprochen. Des Leitbild kriegt jeder neue Mitarbeiter und Eltern äh in die Hand äh gedrückt, also so als erster Schritt ähm...In den Gruppen soll ein Ordner stehen wo schwerpunktmäßig die Sachen der jeweiligen Gruppe drinstehen, so dass also jeder Einblick haben kann (kurze Pause). Ja. Also so in der Praxis immer Stückchen für Stückchen. Ja, weil des ganze Ding ich mein, des äh kann auch jeder einsehen aber des ist natürlich nicht immer bewusst. Wenn ich Zeit hab geh ich rauf und schau ins QM-Handbuch. Also da ist der Alltag zu dick gepackt mit den Kindern und den Alltagsgeschichten. Also des muss man schon immer wieder in Erinnerung rufen.

I: Wie würden sie die Auswirkungen beschreiben durch QM?

TL: Ich denk es ist stückweit strukturierter geworden. (kurze Pause) Also so diese Gschichte ähm sich da selber ein bisschen zu subsumieren auch in den Sitzungen zu dokumentieren äh was gesagt wurde und dann auch in der nächsten Sitzung auch mal nachzugucken, also diese Überprüfung zu machen, des bringt doch einige Punkte immer wieder in Erinnerung, die halt vor dieser äh...ja bevor mirs so gmacht ham, halt dann doch mal ein halbes Jahr in Vergessenheit geraten ist (lacht) – ja weil einfach andere Dinge im Vordergrund waren.

I: Inwieweit haben sich Arbeitsabläufe, Entscheidungskompetenzen verändert?

TL: (kurze Pause) Also die Verantwortlichkeit ist denk ich mir schon ein bisschen klarer geworden. Aber es ist noch nicht abgeschlossen. (kurze Pause) Da basteln wir auch noch so ein bisschen dran ähm, des ist ja auch in Bewegung des Ganze, des ist ja auch nichts Starres ähm...ja, ich würd sagen des Ganze ist immer wieder, also auch wenn man was Neues macht – also es gibt jetzt zum Beispiel Zivierauftragszettel ähm...und bis des dann ein jeder so handhabt dauerts einfach bis des eingeführt ist, ne.

I: Wenn sie an die Zufriedenheit im Team denken, inwieweit wirkt sich QM auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus?

TL: Mhm. (kurze Pause) Unterschiedlich würd ich sagen. Des hat auch damit zu tun wie, wie, wie intensiv des von jedem Einzelnen praktiziert wird. Also es sind jetzt schon so Gschichten, wie mag sagt ham, ok, ihr setzt euch jetzt auch an den Computer, des wird in der Mannschaft sehr unterschiedlich aufgenommen. Also so die einen, für die ist des kein Problem, die anderen sagen, um Gottes Willen, damit hab ich nix zu tun, will ich nicht, kann ich nicht und ähm...ham sich dann doch dran gsetzt und des sind dann doch so Gschichten wo mir ne Kollegin vor nem Monat gsagt hat: Mensch, des ist ja toll, ich weiß ja jetzt wo des ist, brauch ich nicht nochmal neu schreiben. Also so...des kommt jetzt schön, schön langsam und da ist aber die die Bandbreite bei den Mitarbeitern sehr groß. Also speziell Innibereich ähm...ist es teilweise schon noch so, dass also so dieser Umgang ähm....noch nicht sehr gelebt wird und folgedessen auch der, der Nutzen net so, nicht so hoch ist. Muss ma, muss ma sehen. In der HPT da ist des ähm schon also wird's schon positiv aufgenommen auch wie gsagt mit dieser ganzen Gschichten, Elternbriefe undtja dass man dann bloß noch den Ordner braucht. So.

I: Und auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder, welchen Eindruck haben sie, inwieweit wirkt sich des da aus?

TL: (kurze Pause) Also in unseren Umfragen hamma festgestellt, dass eigentlich nicht so viel verändert werden soll oder andere Wünsche oder andere Bedürfnisse vorhanden sind als wie vor QM. So. Äh und da hängt dann natürlich auch davon ab, wie ähm....wie sehr sich jemand mit dem Prozess befasst. Also es gibt Eltern denen ist des ziemlich wurscht oder die kriegen nix mit, des muss man so sagen. Äh und dann gibt's Eltern, die finden des toll. Die befassen sich dann auch damit, also des istganz unterschiedlich. Würd ich schon...ja.

I: Und wie äh sind ihre eigenen Erwartungen an QE und wie haben sie die auch verändert jetzt im Laufe der Zeit?

Anhang

HPT3 Interview Leitung

TL: (lange Pause) Also meine eigenen Erwartungen waren weil sich des Haus ja ähm umstrukturiert hat auch durch meine Position des auch durch QM ne andere Klarheit entsteht. Und die ham sich teilweise erfüllt. Und ähm... auch die Akzeptanz von Strukturen...äh ist größer geworden. Also wir ham ja auch ne Bandbreite von Mitarbeitern, also alt und neu, die ähm...im Moment sehr also sehr, sehr groß ist irgendwie. Und ... da sind aber durchgängig die Strukturen so wie se sind akzeptiert. Also des denk ich mir hat viel mit QM zu tun. (kurze Pause) Ähm (kurze Pause) Anstrengend fand ich, man geht so hin und denkt, na, ja, man kriegt des vorgegeben und dann hat man des so (lacht). Und äh wenn man aber es dann tatsächlich durchblickt und ernst nimmt, dann ist des schon so, dass man sich mit jedem Punkt intensiver beschäftigen muss und des fand ich schon anstrengend auch. Äh und äh ...ich dachte mir, also für mich persönlich ist des mehr ein Instrument ähm zur Entlastung des ist es im Moment noch nicht. Also des muss ähm wahrscheinlich noch besser – also klarer werden. Bestimmte Dinge ähm ja (kurze Pause). Oder auch die QM-B- ich weiß es net. Aber also als Entlastung empfind ich des im Moment noch nicht. Ich hab gehört, es soll irgendwann kommen. Aber soweit san mir noch nicht, oder ich noch nicht. Weil ich doch, weil doch klarer rauskommt, dass ich ähm mir doch alles anschauen muss und ähm letztendlich auch kritisch anschauen muss und letztendlich mich auch ja, mich damit beschäftigen muss, viel zurückschreibe oder Gespräche führ. So. Der Zeitaufwand ist ...ja, teilweise. Wobei die QM-Bs viel machen, aber, also grad in so Gruppen merk ich, wos, wos- also in neuen Gruppen, unsere jüngste Gruppe ist der Initiativhort, da hat ma auch viel Mitarbeiterwechsel in den letzten drei Jahren. Und da hat ähm...da zieht des QM auch nicht. Weil, weil die Leute in den Gruppen mit so viel anderen Sachen beschäftigt sind, dass sie mit Stellenbeschreibungen, Vereinbarungen ähm...Konzeptarbeit erst mal überfordert sind. Und da sehr viel Unterstützung brauchen und ähm da auch sehr viel abgesprochen werden muss. Des dauert. Also des....Da find ich jetztat, also ma hat bestimmte Vorgaben in der Hand über die man diskutieren kann. Aber da empfind ich jetzt nicht, dass des QM so einen Prozess beschleunigt. Sondern da kommen so viele andere, so zwischenmenschliche Gschichten so reinkommen in die Arbeit, ja.

I: Welche Erwartungen hatten wohl die Mitarbeiter, und wie ham sich die verändert?

TL: Oh, da müssens- mhm. Es wurde- ich dachte mir es ist schwieriger, diese Idee umzusetzen. Es war weniger Widerstand, als gedacht. Ja. Find ich. Und es waren...auch unterschiedliche Ängste da. Und die ham sich dann auch in den Audits eigentlich nicht bestätigt und ähm...es ist schon so ähm auch nach dem externen Audit so ein Stolz da gewesen. Also es ist ja so gestaltet worden, dass äh von jeder Gruppe mindestens einer äh äh befragt wird und teilnimmt, also alle mit einzubeziehen in den Prozess. Und ähm...ja, doch des war schon danach ein gewisser Stolz da. So ein Bewusstsein der Arbeit, dass mans vor Augen hat. Ja.

I: Die Eltern und Kinder, welche Erwartungen hatten die, wie haben sich die verändert?

TL: Ich glaub da waren die zu wenig in den Prozess eingebunden. (kurze Pause) Ja. Also an den Kindern gings auch relativ vorbei. Also des hat auch mit der – mir ham schon überlegt, so, so Kinderfragebögen ähm zu machen. Des heißt so, dass wir also zwei Gruppen mit Schulkindern haben und für die Kleinen ham mir - is a bissel schwierig (lacht). Also des hat mit der Altersgruppe der zu Betreuenden zu tun.

I: Und ähm wie gelangen sie an die notwendigen Informationen, damit sie QM betreiben können?

TL: (kurze Pause) Ähm also durch meine QM-Bs, die mich unter Umständen erinnern ob ich dieses und jenes schon gemacht hab oder die mir dann die ein oder andere Prozessvereinbarung auf den Tisch legen ähm ja. Einfach durch den Kontakt. (kurze Pause) Und auch durch nen bestimmten Zeitraum, jetzt steht ja wieder so eine interne Gschichte an, ähm...ich mein diese äh Ergebnisse und Bewertungen, die sind ja alle im Ordner und die schau ich mir dann schon an. Also, ist des jetzt erledigt oder, oder was war offen, was ist nachgeprüft. Ähm. So.

Anhang

HPT3 Interview Leitung

I: Und wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit dem Vorstand, als Träger dieser Einrichtung? Welche Erwartungen und Ansprüche hat der?

TL: Also der Vorstand der setzt sich bei uns ja zusammen aus zwei Eltern und einer Mitarbeiterin und bei den Sitzungen bin immer ich anwesend auch. Wir machen gemeinsamen Sitzungen und der Vorstand von dem anderen Verein hier im Haus ist auch noch dabei. Also sind wir insgesamt sechs Leute. Ähm (kurze Pause) wir machen am Anfang des Jahres eine konstituierende Sitzung wo dann auch die Termine festgelegt werden und auch so ein Plan erstellt wird so Schwerpunkte, also so sollte es sein, Schwerpunkte gesetzt werden durch des ganze Jahr. Der Vorstand hat sich im Hinblick auf QM letztes Jahr sehr intensiv mit sich selber beschäftigt ähm weil mir einfach gsagt ham brauch auch ein Konzept und ich als Geschäftsführung, also dann die Aufgabenverteilung geklärt sein oder ich brauch auch an anderen Vertrag oder wie auch immer. Also des ist jetzt in Arbeit so des Vorstandskonzept. Was lange Zeit ähm also hier, also um auch Nachfolge zu sichern. Weil so Vorstände in e.V. mit Eltern, ja verknüpft mit, ja des machste halt so, des muss halt sein, weil ein e.V. braucht halt nen Vorstand. Und letztendlich ist die Aufgabe im Vorstand oft auch nicht klar, was man da jetzt so zu tun. Und je nachdem ob des Jahr gut läuft oder schlecht läuft, also jetzt für so Vorstandsgschichten, hat man mehr oder weniger zu tun oder wird einem die Verantwortung mehr oder weniger bewusst. Und da gabs letztes Jahr ein paar Konzepttreffen, Vorstandskonzepttreffen, wo diese Dinge verankert sind. Und ich hoff, dass man des bis Weihnachten dann fertig kriegt.

I: Und wie sieht die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt aus bezüglich QE?

TL: Puh, des Stadtjugendamt ähm fragt ja in den Einrichtungen jetzt nicht nach sondern es wird ja also äh es ist so, wenn man neu Entgelt verhandelt, dann muss man ja ne Leistungsbeschreibung mitgeben und dann wird eben auch diese Qualitätspunkte abgefragt bzw. genannt. Äh es ist so, dass es nicht explizit gefordert wird vom Jugendamt, aber ... ich denke... wir ham jetzt noch nicht neu verhandelt ähm. Es ist so als Hintergrund für die eigene Position- manche geben auch nur des QM-Handbuch mit äh und äh...also man kann viele Punkte aus dem QM-Handbuch verwerten, z.B. des Konzept der HPT.

I: Und welche Erwartungen hat des Jugendamt, welche Ansprüche?

TL: Also ich seh die Position des Jugendamtes, ich mein des Jugendamt ist ja im Moment auch sehr in Umstrukturierungsmaßnahmen beschäftigt ähm...(kurze Pause) Im Moment beschäftigt sich des Jugendamt mehr damit äh andere Vorstellungen in die HPTs einzubringen also Platzsharing, Budgetierung, so strukturelle Veränderungen des HPTs nahe zu bringen. Also des ist mehr im Vordergrund als die äh Frage, ob mir jetzt ein QM-Handbuch haben. Würd ich so sehen. Also des ist auch bei so- es geht immer um Leistungsbeschreibungen und nicht um Handbücher. Und in den Leistungsbeschreibungen und da ist schon ein Punkt, Qualitätskriterien und so weiter, die man dann benennen kann. Aber des sind immer noch so vorgefertigte ähm...ähm Unterlagen, die man bekommt äh und da wird weniger auf die Individualität der Einrichtung äh Rücksicht genommen.

I: Qualitätsentwicklung spielt dann also, wenn ich des richtig versteh, eine geringere Rolle in der Entgeltverhandlung.

TL: Ich denk schon. (kurze Pause) Vordergründig betrachtet schon. Vordergründig betrachtet schon. Es ist wichtiger, wie viel Kinder die HPT hat als wie die Qualität entwickelt wird. Ja.

I: Und wenn sie jetzt an Qualitätsentwicklung oder Qualitätsmanagement denken, so wie es jetzt im Moment läuft. Wer übernimmt da welche Aufgaben, wer hat welche Verantwortung in dem Prozess?

TL: Die QM-Beauftragten schwerpunktmäßig, die tragen auch die Hauptverantwortung. (Kurze Pause)

I: Und welcher Rolle übernimmt des Jugendamt?

TL: Gar keine. (Pause) Also des Jugendamt ruft nicht bei uns an oder fragt mal nach oder irgendwie. (kurze Pause) Vom Jugendamt selber an sich kommt kein Interesse, würd ich jetzt nicht meinen. Also es kommen Abfragen, welche Kinder äh aufgenommen wurden aber es

Anhang

HPT3 Interview Leitung

kommen also – ne. Des kommt sicherlich immer erst zum Tragen, wenn's ums Geld geht, also wenn man halt Verhandlungen führt. Und da ist des denk ich mir schon ein ganz guter background. Obs letztendlich entscheidend istdes kann ich nicht beurteilen. (kurze Pause) Entzieht sich meiner Kenntnis (lacht) Also hab ich jetzt auch die Erfahrung noch nicht. Seit wir des Handbuch ham, ham ma ja noch nicht neu verhandelt. Des wird sich erst zeigen, ob des irgendwelche Auswirkungen hat.

I: Wie wurden sie denn in ihrer Ausbildung auf QM, vielleicht auf Elemente, die da mit dazu gehören, vorbereitet?

TL: Gar nicht. Also ich hab, mei Ausbildung ist ja schon lange her. Und da war des also äh äh noch nicht in irgendwelcher Munde, so. Und ähm...alles was später kam also ne Fortbildung oder so was, des hab ich mir dann halt äh...selber angeeignet.

I: Und wie beurteilen sie Fortbildungen oder auch die theoretischen Publikationen, wie nutzen sie die und wie beurteilen sie die?

TL: Also mir persönlich ist ein Tag, wo man sich intensiv damit beschäftigt, wo man reden kann, wo man nachfragen kann intensiver als die Bücher. Des ist aber ne persönliche Geschichte. Ähm...kommt auch bei den meisten ...ja...also so Fortbildungserfahrungen durchwegs positiv. Bücher les ich eigentlich über QM keine. Ich les über Strukturen, über Teamentwicklung also des hat ja im weitesten Sinne auch immer mit dieser Thematik zu tun. Aber jetzt so explizit QM-Entwicklung – mir ham da auch Bücher. Da schau ich punktuell mal nach, Kindergartenmanagement und solche Gschichten, kann man mal was nachlesen. Aber so ein ganzes Buch....über dieses Thema ist mir dann zu fern von der Praxis. Ja.

I: So. Ähm was würden sie sich denn wünschen, was müsste sich verändern, welche Bedingungen braucht es für QE?

TL (kurze Pause) Freiräume, Zeit, Geld. Also ähm...dadurch ähm dass des bei den Zuschussgebern zum Beispiel markant macht, also im Initiativbereich überhaupt nicht in irgendeiner Art und Weise gefördert, muss sich der Träger des halt irgendwie abknapsen oder seine Strukturen so straffen, dass des möglich ist. Und äh des ist nicht immer einfach. Also weil äh jeder eingebunden ist in seinem Alltag, in seinem Auftrag, den man zu erfüllen hat. Also es kann schon mal einer rausgehen aus der Gruppe aber des fehlt halt dann der Kollegin oder den anderen Kindern. Sprich also man muss da ein bisschen was wegnehmen und da muss man dann kucken ob man da irgendeinen Entlohnungsweg für die QM-Bs schaffen kann, weil die sich intensiver damit beschäftigen. Weil des für alle eine Arbeitserleichterung ist, wenn die die Sache vorbereiten und da ist schon ein Gerüst da. So. Sprich der Träger muss halt kucken wie viel – wo er Ressourcen hat, damit des zu realisieren ist.

I: Und welche Organisationsstruktur braucht es in einer Einrichtung, damit QM umgesetzt werden kann?

TL: (kurze Pause) Mhm. Also ich glaub es braucht schon Hauptverantwortliche. Ob des jetzt immer die Leitung sein muss ähm kann man, kann man drüber diskutieren äh aber also es braucht hauptverantwortliche Personen mit nem klaren Auftrag. Und äh...es braucht aber auch ähm...die Bereitschaft oder die Informationen für die Leute die in den Prozess involviert sind also die Belegschaft, die Mitarbeiter wie auch – also ich halt- gut ich weiß nicht, wie sehr, wenn ich in ner große Firma wär – ich halt also nix davon, wenn äh...die Strukturen von oben vorgegeben sind äh ohne dass man in dem Prozess beteiligt ist. Mitarbeiterbeteiligung find ich schon sehr wichtig. Also für ihren jeweiligen Bereich. Also ich kann jetzt nicht des Konzept fürs Kindergarten zu schreiben oder ihnen vorzulegen. Sondern die sind in dem Prozess wesentlich mehr betroffen und äh sollen da ihren Anteil ja- also man kann des dann kritisch hinterfragen, des kann man schon tun und diskutieren, aber erst mal ist des äh ja auch ihr Ding.

I: Und ähm was sollte sich denn, was könnte sich, was müsste sich an der Zusammenarbeit mit dem Jugendamt ändern, mit der Trägerseite ändern?

TL: Also Träger sind wir ja selber von daher ham mir des Problem nicht. Also der Vorstand ist sehr nah dran, dran am Geschehen, direkt involviert in den Prozessen. Also des Problem

Anhang

HPT3 Interview Leitung

ham mir nicht. Des wär jetzt anders, wenn wir ne Einrichtung von der Caritas wären, dann wär da der Dekan von hier oder so (lacht) Des ist ein Unterschied, also des – von daher. Und dann sind wir noch dem Dachverband angeschlossen aber der hat ja direkt in den Einrichtungen weniger zu sagen. Der ist halt wichtig um übergeordnete Bewegungen mitzukriegen oder auch mal in Entgeltverhandlungen Unterstützung zu kriegen. Aber der hat mit dem Alltagsgeschäft ja auch nix zu tun. Also des...seh ich...für uns jetzt kein Problem. Und der Kontakt mit dem Jugendamt wünschenswerter wäre da- vielleicht kommt des auch noch, so ne Klarheit, wer vom Jugendamt auch zuständig ist und wie und wo da die Entscheidungswege sind. Die Transparenz des Jugendamtes wäre...wäre wünschenswert. Ja. Also weil da gibt's ja auch- und der Initiativbereich gibt's ja auch einen Ansprechpartner, mir ham ja bei uns auch des Schulreferat und des Sozialreferat als Ansprechpartner für uns. Und ähm...Wunschvorstellung wäre ein Ansprechpartner für alle. Aber so des wäre natürlich schön, grad für so ne gemischte Einrichtung zu sagen, also ihr seids – ich schau nach euerm Konzept und bin dafür zuständig, dass des alles so läuft, wie ihr des beschreibt oder ja, genau. Des fänd ich schön.

I: Dass man nicht nach Art der Einrichtung aufteilt sondern nach Region?

TL: (kurze Pause) Ja ich denk schon nach Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe aber schon nach Region oder...ja.

I: Und ähm was glauben sie denn, wenn ich jetzt des Jugendamt frage oder bei der Entgeltkommission, was würden sich die wünschen an Veränderungen?

TL: Flexibilität (lacht). Ich weiß es nicht, was sich des Jugendamt wünscht. Ich weiß es nicht. Also ... ich denke, dass die schon auch den Wunsch haben so ein Entgegenkommen der Einrichtungen, dass sich letztendlich so ein Knackpunkt auch am Geld ausmacht. Also die HPTs sind ja die teuersten Einrichtungen, dass die so starr an ihren ähm Kinderzahlen festhängen an ihren Betreuungszeiten, festhängen äh und da äh des Pädagogische verschieben. Also wenn ich jetzt des Jugendamt wäre und äh aber den Kostendruck spüre und nicht bereit bin oder sehr schwer bereit bin mich zu verändern. Des ist so meine Vorstellung. (lacht)

I: Wie schätzen sie die Wünsche in den anderen Einrichtungen ein?

TL: (kurze Pause) Mhm. Mhm. Also die Wünsche glaub ich wären schon...die andere Seite äh, dass die pädagogischen Vorstellungen äh im Entgelt ihre Verwirklichung finden. Also und ähm...sicherlich auch weniger Druck ähm zwischen den immer neuenParagraphen und Gesetzmäßigkeiten auseinandersetzen zu müssen. Weil des ist ja nicht nur des Jugendamt sondern es sind ja viele andere Dinge, die bei so ner Einrichtung wie ein Wirtschaftsbetrieb, auch ne Rolle spielen. Ob des der Brandschutz ist, die Steuerprüfung äh die HTCP Richtlinien und, und, und es sind ja noch viele, viele Verordnungen, wo man kontrolliert wird, wo man sich damit auseinandersetzen muss und für diesen Verwaltungsaufwand generell ähm....wenig Zeit zur Verfügung steht äh äh und des eben doch ein sozialer Bereich ist, wo die Leute aus nem bestimmten Background kommen, sag ich jetzt mal so.

I: Vorhin hab ich sie ja gefragt, wer welche Aufgaben übernimmt, inwieweit sollte sich da etwas verändern? Inwieweit muss also äh wer anders in die Verantwortung gezogen werden?

TL: (kurze Pause) Also des ist natürlich ein schwieriges Unterfangen. Also ich denk es wär sicherlich nicht einfach wenn man, wenn man- also ein Ansprechpartner für eine Einrichtung, der natürlich dann auch des QM-Handbuch hat und da reinschauen kann, also mit dem man auch im Kontakt ist. Aber jetzt ansonsten irgendeinen Stadtrat oder was mhm...also ich denk schon, dass man, dass man versuchen sollte, Politiker oder wie auch immer äh da mehr ins Boot zu ziehen aber in welcher Form ... des jetzt geschehen könnte, da hab ich mir noch keine Gedanken gemacht ne. Ich weiß auch nicht, wie groß da die Offenheit ist von den ganzen Einrichtungen und wie da die Kapazitäten sind also von diesen ganzen Einrichtungen alles zu wissen. Ich weiß, dass die Bezirkssozialarbeiter oft Probleme haben äh die einzelnen

Anhang

HPT3 Interview Leitung

Einrichtungen in ihrer Region zu kennen. Je weiter man da rauf kommt in der Hierarchie um so mehr und umso schwieriger wird's aber auch. (kurze Pause) Ich weiß es nicht.

I: Ähm inwieweit sollte sich die Ausbildung verändern, damit von dem Mitarbeitern QE auch umgesetzt und verstanden wird?

TL: Da bin ich ehrlich gesagt zu weit weg von der, von der, von der Ausbildung der jetzigen... Vorpraktikanten um des tatsächlich beurteilen zu können. Also ich weiß, dass es nicht äh dass es nicht sehr großes Thema, zumindest in meiner Wahrnehmung, in den Erzieberschulen ist. Ich bin da ja einmal im Jahr, mach da so Vorträge vor jungen Menschen (lacht) und da sagen die Begrifflichkeiten jetzt erst mal nix, aber...des kann natürlich sein, dass des auch nicht so interessant ist. Weiß ich nicht. Da müssten sie die Kollegin fragen, die hm ne Praktikantin in der Gruppe. Ob die da schon involviert sind.

I: Was sind für sie Kennzeichen einer guten Qualitätsentwicklung, und im Gegensatz dazu von einer schlechten Qualitätsentwicklung?

TL: (lange Pause) Einer guten denk ich mir, wenn die Prozesse tatsächlich so laufen ähm... wenn sie....Kontrolle oder die Überprüfung auch ohne ... möglichst große Emotionalität passiert. So also wenn man sich wirklich, wenn mans schafft im sozialen Bereich also äh sachlich über Veränderungen diskutiert. Des denk ich ist schon mal ein Zeichen einer guten Qualität. Äh ...ne Offenheit, darzustellen, zu verändern, zu überprüfen. Des sind für mich so Zeichen. Und wenn im Idealfall natürlich da auch äh Veränderungen entstehen können. Wenn man feststellt es ist Bedarf, also so. Ja, des mein ich auch so ein stückweit mit Offenheit. Also da so nicht zu sagen, des mach ma jetzt aber zehn Jahre schon so, und drum ändert sich da nix. So. Sondern da auch bereit zu sein, wenn also so Veränderungssachen kommen, des auch aufzunehmen. (kurze Pause) Ja. Des würd ich so als gute empfinden. Als schlechte wenn ähm...wenn man, weil man schon so drin ist in dem Prozess vergisst, äh... tatsächlich sich die Sachen anzuschauen und mit den Leuten zu besprechen sondern zu sagen, ja wir machen alle halbe Jahre Prozessreviews, jetzt unterschreib ich halt malt. Des find ich schlecht, also da muss man aufpassen. Des ist so ähm...da schleichen sich dann auch so Lässigkeiten ein. Wenn ich dann nur des Blatt von dem Review krieg, kann ich ja den Prozess gar nicht überprüfen. Ich hab ja nicht immer im Kopf, ein Jahr später, was da tatsächlich drin steht. Wenn man nur aus Mechanismus heraus reagiert, des find ich schlecht. Also wenn sich auch bei QM so ne Blindheit, so ne Betriebsblindheit also- ist ja auch ne Gefahr bei der Sache. Wenn man halt des so macht, aus dem Mechanismus raus und man kuckt gar nicht mehr so ins Detail oder ja.

I: Wie lange hat es denn eigentlich bis zur Zertifizierung gedauert?

TL: So eineinhalb bis zwei Jahre. Wir sind überprüft worden von Socialcert, die eben schwerpunktmäßig soziale Einrichtungen zertifizieren. Und des war auch sehr angenehm also auch die ähm des Audit war sehr angenehm. Also ähm es wurden wenig, wenig diese QM-Sprache verwendet sondern die eigene.

HPT3.MA1

Dipl. Sozialpädagoge seit 1996
in der Einrichtung seit 1999 als Gruppenpädagoge, seit 2002 QM-Beauftragter

I: Wie würden sie denn jetzt den aktuellen Stand von QE hier in der Einrichtung beschreiben?

MA: (kurze Pause) Wir haben uns jetzt auf ne Reise begeben, wo wir ein System, uns ein System angeschafft haben. Dieses System, soweit wirs umgesetzt haben, damit es nach DIN ISO zur Zertifizierung reicht. Und alles andere ist meines Erachtens noch im Prozess. Also diese QE geht immer weiter und äh es gibt, ich denk, also es gibt viele so Brandherde, wo man sagen muss, da muss man noch genauer hinschauen. Aber des muss man auch schrittweise angehen. Ich seh des ganze im Prozess, also man hat was erreicht, ich denk des ist für die Einrichtung wichtig gewesen, so ne Bestätigung zu bekommen, so ein Zertifikat. Des hat dem Selbstwert der Einrichtung, vor allem auch derjenigen, die dem ambivalent gegenüberstanden schon auch gehoben. Seh ich aber schon auch als Prozess, der ständig weiter gehen muss.

I: Und wann wurde damit begonnen?

MA: 2000. Nicht dass ich was falsches sag, doch ich glaube 2000 ist es im Herbst losgegangen, zertifiziert worden sind wir letztes Jahr im Herbst, im November 2003. Zertifiziert sind wir von SocialZert. Wir sind dann auch gecocht worden. (kurze Pause) Ähm von jemand, der in diesem SocialZert auch engagiert ist und ja, da sind wir vorbereitet und letztendlich gefördert worden.

I: Und warum wurde mit QE begonnen?

MA: Äh... (kurze Pause) Es ist einfach äh des eine, dass es ja von Gesetzeswegen eh gefordert ist. Zum andern hat man dieses, dieses mit diesem Leistungsvereinbarungen, wo man sich alle zwei Jahre, glaub ich, dann trifft und über seine Pflegesätze verhandelt, also wos rein ums Geld geht und da denk ich ist so ein Dokument, QM-System äh nach außen schon mal ganz wichtig. Und natürlich denk ich ist es für uns äh also ich seh des auch aus der Sicht, aus der Sicht der HPT in der Einrichtung äh nachdem, dass man sich über Qualität unterhält und da auch wieder, dadurch vielleicht in diese Diskussion kommt, ist des noch up to date, was wir da machen, braucht es ne Veränderung äh... des war so im Hintergedanken. Für die Einrichtung als solches, die ja doch mehr außer die HPT hat, war des schon einfach auch so ein Ding, dass auch die anderen Gruppen, wie Kindergarten, Kleinkindgruppe, so in Diskussion kommen, was braucht es für unsere Qualität. Einerseits dokumentiert, des heißt, wir machen ja eigentlich ne qualitativ hochwertige Arbeit, aber wie kann man eben auch besser werden. Also des Handbuch gilt auch für die gesamte Organisation.

I: Wie sind denn die Mitarbeiter an der QE beteiligt?

MA: (kurze Pause) Also...prinzipiell ist es so, dass unsere Mitarbeiter an, an den meisten Prozessen tatsächlich sowieso betroffen sind und beteiligt, in der Verantwortung stehen und somit auch für dieses QM-System. Dadurch, dass es eben hauptsächlich Leitungspersonen und QM-Beauftragen nur betreffen würde, wär des noch mehr hierarchisiert. Die Kleinarbeit wird schon vorgearbeitet von der Leitung, von mir aber die Entscheidungen müssen schon gemeinsam getragen werden. Die Gruppen müssen auch ihre Konzepte schreiben, weiterentwickeln, hinterfragen, Elternbefragungen werden durchgeführt. Des liegt dann schon im Bereich der Leute selber. Und die Beteiligung würd ich jetzt sagen ist relativ hoch.

I: Also bei der Erarbeitung von dem QM-Handbuch waren die Mitarbeiter auch beteiligt.

MA: Äh, ja, also an wesentlichen Bausteinen. Zum Beispiel beim Leitbild, da waren auch die Eltern der Elterninitiative beteiligt und äh ja (kurze Pause) äh gewisse Sachen sind einfach vorgegeben durch die Norm und mussten also teilweise noch in diese Sprache ja äh dann auch auftauchen. Und da haben wir äh eben als QM-Beauftragte da eben vorgefiltert. Also des QM-Handbuch letztendlich so verfasst haben wir des zusammen mit dem Coach und der

Anhang

HPT3 Interview MA1

Geschäftsführung und äh dann aber immer wieder so ein Versuch, den Rückfluss da an, an die Teams weiterzugeben, dass man des in einer Sprache, in eine Sprache formulieren kann, in der es auch passt für die Gruppe. Und da stößt man auch bei der DIN ISO auf Begrifflichkeiten, die unseres Erachtens nicht passen. Und da sind wir auch im Übersetzungsprozess. Halt wieder ein Prozess, der ständig weiter geht.

I: Und wie wird die Kontinuität sichergestellt?

MA: Im Rahmen der großen Teams äh nehmen wir uns immer wieder die Zeit, bei Bedarf äh drüber zu sprechen, Diskussionen anzuregen über des Handbuch, über des QM. Äh ansonsten muss man sagen, nach der Zertifizierung ist schon erst mal so eine Ruhephase eingekehrt. Vieles, vieles wird jetzt wieder hervorgekramt für des bevorstehende interne Audit. So Standards wie die Elternbefragungen, haben wir uns eigentlich verpflichtet, dass des jedes Jahr durchgeführt wird. Wir im HPT Bereich machen des auch. Des sind gewissen Bausteine, die Mitarbeiterbefragung, so dass schon auch immer wieder Sachen neu gemacht werden. Ich denk des muss alles Schritt für Schritt angegangen werden. Es gibt schon noch Sachen, die müssten noch schrittweise mehr Einzug halten und vor allem auch mit Blickrichtung auf des, wie stelle ich mich in der heutigen Zeit gut dar. Des sind Sachen die folgen dann. Ja und ich denk allein (kurze Pause) jedes Jahre in internes Audit durchführen ist gut, damit man auch dieses Druckmittel hat. Des ist heuer des erste Mal, ein eigenes internes Audit. Da muss man schauen, wie des sich entwickelt. 2006 ist dann wieder ein externes, glaub ich.

I: Wie würden sie die Auswirkungen von QE auf die Arbeit beschreiben?

MA: (kurze Pause) Kann ich jetzt von meiner Gruppe speziell oder von der HPT speziell sagen, dass wir ähm...sehr intensiv dran sind, unser Konzept umzuschreiben, neu zu entwickeln. Aus dem alten natürlich heraus. Äh und...äh ja, einfach auch diese Sachen, die wir, die wir so angesprochen hatten wie Förderpläne, Ergebnisüberprüfung ja, die pädagogische Ergebnisüberprüfung, des hamma auch entwickelt und des wirkt sich auch aus.

I: Da sind also auch neue Ideen gekommen sind durch QM.

MA: Es sind neue Ideen, neue Entwicklungen, ja. Zum einen Mal durch unsere gemeinsame Diskussionsprozesse, teilweise auch durch Anregungen von außen, auch durch die Leute, die uns zertifiziert haben.

I: Wie hat sich des auf die Zufriedenheit im Team ausgewirkt die QE?

MA: Ich weiß nicht, ob man diese Frage so pauschal beantworten kann. Äh wenn man den ganzen Prozess so ansieht, da gab's schon auch sehr ambivalente Haltungen und es gab Widerstände. Verständlicherweise, weil es nicht leicht zu begreifen ist, warum muss ich den pädagogischen Alltag bewältigen, warum muss ich mich dann auch noch mit Dokumentation auseinandersetzen, was vorher nicht der Fall war. Warum brauch ich jetzt nen neuen Team, Team, Teamgesprächsdokumente oder so was, warum muss ich das jetzt in diese Form äh bringen, wobei vorher so ein kleines Büchlein gereicht hat. Da sind schon Widerstände da gewesen, bzw. die Tendenz am Alten festzuhalten. Trotzdem sind die den Prozess zum großen Teil mitgegangen, auch wenn sie ein Stück weit ihre Ängste bewältigen mussten. Hat aber gut funktioniert. Also...und...von daher, also ich war damals bei dieser Zertifizierung sehr stolz drauf, wie diese Einrichtung sich selber präsentieren konnte. Und auch die Zertifizierer oder der Zertifizierer dann auch sehr...nicht begeistert aber doch, doch sehr also...ein gutes Feedback gegeben hat.

I: Und wie wirkt sich QE auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder aus?

MA: Also die Zufriedenheit der Kinder misst man eigentlich im Alltag, da kann man mit Fragebögen nicht so viel erreichen. Äh...des ist ne gute Frage. Ne spannende Frage. Äh...(kurze Pause) äh ich glaub bei den Eltern ist es einfacher. Des ist glaub ich dieses ernst nehmen und dann einfach auch durch die Gewährleistung der Anonymität auch mal Sachen los zu werden, die vielleicht nicht so passend sind. Wir haben da im Prinzip des Problem, dass sie ja gleichzeitig unsere Klienten sind und viele nicht sagen würden, was ihnen nicht passt und da haben sie die Gelegenheit in so ner standardisierten Form der Elternfragebögen wiederzugeben. Sonst versuchen wir eben auch in der Elternarbeit ein möglichst offenes

Anhang
HPT3 Interview MA1

Klima zu schaffen, aber des denk ich ist nicht immer zu schaffen. Äh...bei den HPT Eltern äh... kann man jetzt nur schwer einordnen, was jetzt – ob die jetzt da tatsächlich einen Fortschritt sehen. Sie sehen halt, dass wir versuchen, was umzusetzen äh ansonsten denk ich, interessiert die in erster Linie ihr Kind und nicht des organisatorische. Und äh ich glaub des ist auch stückweit nicht unbedingt sehr erforderlich sie in so Prozesse von QM mit einzubinden. Im Wesentlichen ist da des Kind entscheidend, grad in Richtung Förderung und Entwicklung. (kurze Pause) Des müssten sie meine Kollegin fragen, weil die für den Bereich Elterninitiative zuständig ist.

I: Gut und äh wie waren denn ihre eigenen Erwartungen an QE, wie haben sich die im Laufe der Zeit verändert?

MA: (kurze Pause) Also für mich ist es eigentlich nix neues, weil ich schon den Anspruch habe, dass man sich über die Qualität ständig unterhalten muss. Und des wurde auch gemacht, nur es heißt halt anders. Mein Studium, des war so grob theoretisch, die Sachen, die halt speziell für QM wichtig sind äh aber ansonsten- ich denk, die Bereitschaft sich ständig neu zu verändern, sich zu entwickeln, die war schon immer da nur jetzt hat des halt nen anderen Namen. Des ist für mich nichts grundlegend Neues. (kurze Pause) Ich fands damals als äh die Geschäftsführerin des angeregt hat zum ersten Mal, fand ich des total spannend, sich in so was zu begeben, weil ich schon auch gesehen hab, ja äh, wir arbeiten so vor uns hin und es ist vieles nicht, nicht dokumentiert, es ist vieles nicht niedergeschrieben, es gab auch teilweise die Konzepte nicht. Äh trotzdem qualitativ die Arbeit ja geleistet wurde und des fand ich schon spannend und ich fand auch schon spannend, wie wird des dann, weil des Haus früher so ne kleine Inseln war, die so vor sich hingeschwommen ist und für sich glücklich sind aber sich außen hin eher abgrenzt. Und dieses Bild hat sich geändert, also auch jetzt kann man noch was ändern, aber die Notwendigkeiten da einfach auch nach außen zu schauen und äh so zu vergleichen, was tun wir, was ist vielleicht draußen äh in der großen weiten Welt, da ist schon mehr da als vorher. Und also ich fand des schon eigentlich ein sehr ja eine Herausforderung für diese Einrichtung. Für die HPT wieder weniger, weil da, da....also da hamma im Grunde genommen schon einfach viel gehabt an so Elementen.

I: Welche Erwartungen hatte denn die Leitung an QE, wie haben sich die verändert?

MA: Die Leitung hatte...ich denk ähnliche Erwartungen. Zum einen mal diese Dokumentation nach außen, dann...äh...sowohl aber auch die Dokumentation nach innen. Die Benennung dessen, was wir tun, die Darstellung dessen, dass wir auch qualitativ gut arbeiten und daraus abzuleiten aber auch, wo können wir uns noch weiterentwickeln. Des Haus hat sich ja in den letzten drei oder vier Jahren hat sich äh hat sich strukturell wieder verändert, dadurch, dass es erstmal ne Leitung gibt seit dem und ja, äh...hat denk ich auch ein Stück weit zur Orientierung geführt. Und des Ganze, des Ganze, des turbulente Haus, des ist auch einfach mehr klarer geworden.

I: Und die Erwartungen haben sich auch erfüllt, wenn ich des so hör.

MA: Ja, sogar – also ich find wir haben sie weit übertroffen eigentlich die Erwartungen. Weil ich wirklich diesen, diesen Moment hatte bei diesem externen Audit, dass die wahnsinnig gut drauf sind, dass sie wahnsinnige gute Arbeit leisten. (kurze Pause)

I: Wie gelangen sie an die notwendigen Informationen, die sie brauchen?

MA: (kurze Pause) Noch momentan viel über den Coach. (kurze Pause) Der uns da unterstützt, diese, diese DIN ISO Norm äh dann auch äh auf des Maß herunterzuholen, dass wir damit arbeiten können. Dann äh Elternbefragungen, in der alltäglichen Arbeit mit den Kindern, mit den Eltern und natürlich auch dessen, was so im Umfeld passiert an Arbeitskreisen, also im HPT Bereich, gibt's dieses HPT-Plenum, den Sprecherkreis, wo äh meine Kollegin, die jetzt dann auch kommt, sehr aktiv ist. Regionale Fachkreise, äh des sind auch so Gremien, wo man immer neue Informationen holt, was passiert da grade in München an Umbruch. Da ist ja viel, was direkt die HPTen betrifft, weil es so viele HPTen gibt, dass überlegt wird, brauchts soviel überhaupt noch. (lange Pause) Aber dann wär ich schon bei dem was fehlt. Also ich würd jetzt mal sagen, Marktbeobachtung auf jeden Fall. Dann auch so

Anhang

HPT3 Interview MA1

diese Wettbewerbsbeobachtung, weil wir eben auch andere Einrichtungen kennen, oder auch kennen lernt durch diese Gremien. Auch Schulen ist im HPT Bereich wichtig, dass man des Feedback der Lehrer bekommt. Ja, des sind solche Quellen. Und natürlich was intern läuft mit den Mitarbeiterbefragungen, des sind die Gespräche formell, informell mit Geschäftsleitung, in den Teams äh und in den großen Teams, also wir treffen uns einmal im Monat im großen Team, besprechen organisatorisches und inhaltliches und Supervision.

I: Und wie würden sie die Zusammenarbeit mit dem Träger bezüglich QE beschreiben?

MA: Ja, mhm, wir haben nicht unmittelbar mit dem Vorstand was zu tun. In der Diskussion steht die Geschäftsführung äh (kurze Pause) Und es ist nun so, dass der Vorstand sich äh ja, des ist ein bisserl komisch bei dem Haus. (lacht) Weil eben der Vorstand selber im Moment dran ist, sich selbst zu entwickeln, welche Aufgaben muss er übernehmen, wofür ist er da und äh da sind die im Moment selber im Entwicklungsprozess. Es sind einfach ganz viele Doppelfunktionen auch in dem Haus, die nicht unbedingt üblich sind. Dass Eltern im Vorstand sind, dass Mitarbeiter im Vorstand sind äh also des sind dann auch immer so, ja, doppelte äh Funktionen, die man ausfüllt. Aber hat auch den Vorteil, dass die Kommunikation an sich schon sehr, sehr nahe ist und sehr zeitnah ist. Äh der Vorstand trifft sich ja immer regelmäßig mit der Geschäftsführung und somit ist so ein Informationsfluss gegeben. Die Geschäftsführung hat auch eine sehr starke Position hier in der Einrichtung, auch gegenüber dem Vorstand, weil sie des operative Geschäft macht und weil sie über strategische Dinge oft viel mehr Bescheid weiß als ehrenamtliche Vorstände.

I: Welche Erwartungen hatte denn der Träger an die Einrichtung bezüglich QE?

MA: Äh also, des, des kann ich ihnen nicht beantworten. Äh (kurze Pause) weil des sich nicht so trennt. Also ich denk, die Notwendigkeit QM zu betreiben, haben zum Teil letztenendes die Leute entschieden, die da involviert waren. Des hat sich dann auf den Vorstand ausgewirkt, dass der gesagt hat, also wir müssen ja auch drüber sprechen. Und des ist eher so des Bild, dass da von oben jetzt kommt, ihr müsst jetzt des machen, so war des nicht. Des kam tatsächlich von der Einrichtung.

I: Wie würden sie denn die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt bezüglich QE beschreiben?

MA: (lange Pause) Mhm. Ich glaub, also...da kann man relativ wenig drüber sagen. Es ist die gesetzliche Forderungen, dass man QE betreibt, Qualitätssicherung und es dokumentiert sich letztendlich in der Rahmenleistungsvereinbarung. Und des ist des, was wir erreichen wollen, dass wir da unsere Standards halten können oder mit den Rahmenbedingungen, die da vereinbart werden auch einfach umgehen können. Ansonsten ist der Informationsfluss vielleicht daran zu erkennen, dass die Kommunikation ein bisschen dichter wird, aber ob des ein Ergebnis von QM ist oder überhaupt der Entwicklung momentan ist, des kann man schwer sagen.

I: Und welchen Eindruck haben sie denn, welche Erwartungen hat denn des Jugendamt, welche Ansprüche, wenn's um QE geht in den Einrichtungen?

MA: Geld sparen. (kurze Pause) (lacht) Na, also ich denk, die haben da schon ihre Sichtweisen, ich glaub, die sind selber in Prozessen drin, wo sie sich im Moment auch verändern oder wo viel Veränderung passiert, wo viel Unsicherheiten sind. Des ist jetzt ne Hypothese und äh dann im Grunde genommen äh immer feststellen, die Einrichtungen, die müssen, die müssen einfach äh...mehr leisten für möglicherweise gleiches oder sogar niedrigeres Entgelt. Des ist so der Anspruch und der Anspruch definiert sich im Moment an den äußeren Gegebenheit, in dem was an Geldknappheit herrscht und dann plötzlich muss halt äh dann ist es plötzlich sinnvoll, dass man sich über mehr Kinder unterhält in den Gruppen, dann ist es auch sinnvoll des pädagogisch zu begründen. Da muss ich ehrlich sagen, sehen wir des eben ein stückweit anders. Weil des was jahrelang, ja die Idee der HPT ausgemacht hat, immer mehr verwechselt wird und des find ich problematisch. Also man kann sich nur über Qualität unterhalten und kann auch reden äh über, über größere Gruppen und so, wenn man mehr Kinder unterbringen muss, wenn's ne Geldfrage ist. Nur darf ich dann nicht mehr von

Anhang

HPT3 Interview MA1

dieser Grundidee HPT darf ich nicht mehr ausgehen. Also das verändert sich einfach, ist ja aber auch ok. Nur ich denk, des wird ein weiterer Prozess der Diskussion und der Auseinandersetzung bleiben. Wir sind im Moment noch auch dem Standpunkt, dass wir an dem Konzept noch so lang wie möglich festhalten, weil wirs für sinnvoll halten für die Kinder.

I: Und welche Rolle spielt QE in der Entgeltverhandlung?

MA: (kurze Pause) Wenn ich in so Prozessen drinstecke, dann weiß ich worüber ich rede, dann bin ich mir wesentlich sicherer da rein als wenn ich da so vor mich hin brödle. Man weiß was man tut. Ich hoffe, dass Einrichtungen, die QM haben, auch davon profitieren. Also bei der letzten Verhandlung sind wir ganz gut rausgekommen, äh des hängt aber auch vom Verhandlungsgeschick ja und vom Feedback bzw. vom Standpunkt der anderen ab, wie man verhandelt. Äh ich denk des Selbstbewusstsein ist ein größeres – du kannst des Handbuch ja auch hinknallen (lacht), kannst sagen, so machen wir des, so schauts aus. Und ansonsten ist halt viel Politik dabei und Verhandlungsgeschick.

I: Wer übernimmt den im Moment für QE hier in der Einrichtung die Aufgaben, die Verantwortung dafür? Also in der Einrichtung selbst, aber auch im Umfeld?

MA: Die...pädagogischen Mitarbeiter in den Gruppen, in den Gruppen, in erster Linie über die Umsetzung der Konzepte ja entscheiden, die Konzepte haben im Grunde genommen vom Leitbild aus ihren Anfang genommen. Und sie übernehmen Verantwortung, wenn's ums Organisatorische im Haus geht. Des sind so die Errungenschaften von QM äh...zum Beispiel über Prozessvereinbarungen, da wo man sagen kann, des und des, wer ist dafür zuständig, wer zieht ihn durch. Äh also des haben wir jetzt dann auch entwickelt durch diesen Prozess. Die Eltern äh sprechen in den Elterninitiative viel bei den Konzepten mit und tragen auch was so diese logistischen, organisatorischen Prozesse angeht auch Verantwortung. Äh die QM-Bs äh sind so federführend und koordinieren diese ganzen Prozesse. Also auch dieses Erkennen von möglichen Konfliktfeldern äh und die Geschäftsführung hat natürlich die größte Verantwortung. Also die Hauptverantwortung liegt insgesamt in der Einrichtung selbst, nicht im Umfeld.

I: Sie haben ja schon erwähnt, dass sie in ihrer Ausbildung ein wenig vorbereitet wurden auf QM im Studium.

MA: Also im Sozialpädagogikstudium überhaupt nicht. Aber im Sozialmanagementstudium haben wir eben den Bereich QM betrieben. Also in meiner Zusatzausbildung. Ich hatte im Studium eben auch einfach einen anderen Schwerpunkt.

I: Wie nutzen und beurteilen sie denn theoretische Publikationen, Fortbildungen zu dem Thema?

MA: (lange Pause) Äh, ja, man schauts sich es punktuell schon auch, auch mal an äh, jetzt interessiert mich natürlich für meinen Bereich, was jetzt diese DIN ISO betrifft. Wobei es für mich eigentlich, für mich ist es halt nicht mehr die Frage des Systems sondern von dem, wie geht man mit Qualität um. Da kommt des dazu, dass man sich tatsächlich darüber unterhalten muss, was versteht der einzelne unter Qualität. Also solche Sachen, da muss man drüber reden können. Und äh (kurze Pause) Man weiß ja im Grunde genommen, des ist ja im Prinzip fast immer, dass man die Prozesse anschaut, die Rahmenbedingungen und was kommt dabei raus. Und mehr ist QM glaub ich gar nicht. Alles andere muss sich im Diskussionsprozess ergeben. Klar braucht man ein System, wo man weiß, was ist der nächste Schritt, aber ob des die ISO oder EFQM, oder äh Benchmarking, was weiß ich, was es da alles gibt. Des ist meines Erachtens wurscht. Und ich mach jetzt eben ein Fernstudium für Sozialmanagement. Des hab ich auch schon vorher begonnen, also vor QM hier in der Einrichtung.

I: Gut, welche Voraussetzungen, Bedingungen glauben sie denn braucht eine gute QE einmal in einer Einrichtung aber auch im Umfeld der Einrichtung?

MA: (lange Pause) Es braucht die Bereitschaft der Mitarbeiter, des ist des ganz wesentliche und es braucht...so...ein Gespür auch der Leute, die unmittelbar dran sind. Ja, man muss da nicht immer involviert sein aber zumindest dem Ganzen so, so konträr gegenüber stehen. Es

Anhang
HPT3 Interview MA1

261 braucht aber dann auch Leute, die sich bereit erklären, da so die Drecksarbeit zu machen und
262 des ist bei so einer kleinen Einrichtung, wie wir des sind, ist halt die Frage, kann so was
263 umgesetzt werden. Aber die Mitarbeiter machen des aus. Und insbesondere auch in diesem
264 Haus, wo jeder auch viel Verantwortung auch trägt. (kurze Pause) Ja.

265 **I: Und wenn man ans Umfeld, ans Jugendamt, an den Träger, denkt.**

266 MA: Ja, also der Dachverband mit dem kommunizier ich nicht, kann ich nicht sagen, was in
267 ihren Augen ein geeignetes QM ist, was sie den Einrichtungen empfehlen. Hat auch einfach
268 die, die Geschäftsführung in der Hand. Die Jugendämter denk ich werden schon äh
269 ja...motiviert sein, na, nicht motiviert sein, aber sie haben sicher die Meinung, dass des
270 notwendig ist. Man sieht denk ich dann schon ein Stück weit in den Vereinbarungen oder in
271 dem Umgang miteinander, also man merkt's eher schon an der Bezirkssozialarbeit, ist eben die
272 Zwischenstation zum Jugendamt. Wo sie dann einfach auch schon mal dann äh...äh dankbar
273 ist, wenn man bei den Hilfeplangesprächen so ganz konkret den Prozess des Gespräches
274 erleichtern kann. (kurze Pause)

275 **I: Wie sollte die Organisationsstruktur sein, damit QE erfolgreich sein kann?**

276 MA: (lange Pause) Mhm. Also erfahrungsgemäß brauchts kritische Mitarbeiter und da auch
277 mit dabei sind, die mitziehen. Im Prinzip brauchts so ein Bild der Gesellschaft, wies draußen
278 ist, also im Kleinen in der Einrichtung, wo also Befürworter, Gegner sind. Wo man dann
279 miteinander sprechen kann und zu nem Konzept kommt. Und dann brauchts die Leute, die die
280 Drecksarbeit machen, die federführend sind, die den Schriftekram machen, die Dokumentation,
281 die Zuarbeit und die Entscheidungsträger. Ich glaub des darf nicht zu sehr in die Spitze gehen,
282 dass zu viel äh Hierarchieebene ja da sind. Da seh ich unsere Struktur schon ganz günstig,
283 weil die Mitarbeiter sehr wohl Verantwortlichkeit haben und darüber nur noch die
284 Geschäftsführung ist. Und die Kommunikationsstruktur muss recht transparent sein äh und es
285 muss auch die Offenheit da sein, zu sagen, die und die Ängste hab ich, des und des will ich
286 nicht. Also Transparenz ist für mich ganz wichtig, wie man die schafft äh (kurze Pause) ist
287 glaub ich von Organisation zu Organisation unterschiedlich. Gibt's ja in stark hierarchisierten
288 Organisationen ja auch. (kurze Pause)

289 **I: Und wie sollte sich die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt oder dem Träger für QE**
290 **verändern?**

291 MA: Also den Träger, den...den nehm ich in alltäglichen oder in dieser QM-Diskussion
292 eigentlich gar nicht wahr, weil also ich denk wir sind dem angeschlossen, da geht's viel um
293 Information äh vielleicht sollten grad so diese großen Träger dahin kommen, aber des ist jetzt
294 mehr so ein Wunsch von mir, äh da politisch einfach zu sagen, da ist jetzt irgendwo ein Punkt,
295 da gehen wir jetzt nicht mehr weiter, da gehen wir keine Kompromisse ein, wir müssen einen
296 sozialen Standard sichern.

297 **I: Also sie meinen die Spitzenverbände.**

298 MA: Ja. Vom Träger erwarten würde ich – wobei, des ist jetzt relativ schwierig in der
299 heutigen Zeit, da muss man Kompromisse finden, aber vom Wunsch her wär es schon so, dass
300 man sagt, weil es Kinder gibt wie unsere, dass die ausreichende Förderung bekommen. Und
301 da würd ich mir vom Jugendamt auch ne offenere Haltung wünschen. Also...dass ich über
302 Sachen spreche und mir Gedanken mache mit dem ASD, die des Jugendamt entscheidet, find
303 ich irgendwie komisch. Also dass man des direkter machen kann. (kurze Pause) Vielleicht
304 auch ein Stück weit Wertschätzung für des, was man tut. Also des merkt man gar nicht, des ist
305 eher so ne Stimmungsmache gegen die HPTen. Nicht nur durch des Jugendamt an sich
306 sondern auch durch die Politik. Und ich glaub die im Jugendamt sind in ner schlechten
307 Position, weil die den Bedarf ja auch teilweise sehen, aber nicht viel machen können.

308 **I: Was würden sich den jetzt die anderen Einrichtungen Wünsche wünschen für QE?**

309 MA: (lacht)

310 **I: Was haben sie da für einen Eindruck?**

311 MA: (lange Pause) Mhm. Also ich kann...da kann ich relativ wenig dazu sagen, weil, weil im
312 Grunde genommen ist es schon so, so ein allgemeines mehr – wenn man über die

Jugendämter spricht mit anderen, dann ist des Bild ein ähnliches. Also ich könnt mir schon vorstellen, dass auch ähnliche Erwartungen da sind. Dass man sich verändern muss, und, und, und. Äh (kurze Pause) Ansonsten ist des schon auf politischer Ebene wichtig, ein Gewicht zu bekommen und da müssten sich die Einrichtungen den Weg auch gehen, dass man sagt, also wir sind nicht die kleinen Sozialeinrichtungen, sondern wir wollen da politisch jetzt auch mehr Gewicht.

I: Wenn ich des richtig verstanden hab, dann bleibt QM im Moment hinter dem zurück, was gerade im Zuge der Sparmaßnahmen passiert.

MA: (lange Pause) Äh, ne ich denk, dass man sich drüber unterhält, wie kann ich denn meinem unmittelbaren Umfeld gegenüberreten, und des kann dann auch ein Stückweit QM sein. QM ist ja schon was allumfassendes. Und wenn ne Einrichtung sich über interne Prozesse unterhält, da kann sie sich ja auch über externe Prozesse unterhalten. Also da stehen wir im Moment aber nicht, sondern nur dadurch, dass wir da in diesem Facharbeitskreis sind und da teilnehmen.

I: Was würde sich des Jugendamt an Veränderungen für QE wünschen?

MA: Vielleicht brauchen die da auch mehr Transparenz oder mehr Input oder auch mehr Präsentation aber...des ist natürlich jetzt ne Anregung, die sie mir da liefern, was wollen die eigentlich. (kurze Pause) Also man bekommt dann schon auch mit, was sich halt dann an Reformen, Veränderungen tun und des drückt ja die Erwartung aus für QE. Oder, oder äh...dann ja, also verschiedene Sachen, die ja jetzt auch grade im Umlauf sind.

I: Und wie sollte sich denn die Aufgabenverteilung, die Verantwortung für QE verteilen, verändern?

MA: (lange Pause) Des ist, ja, mei des kann ich nur aus meiner Wahrnehmung heraus sagen. Also...äh...wenn man manchmal die Geduld nicht hat, so diese Prozesse so äh zu beschreiben, umzusetzen, dann denkt man sich schon, des könnt doch schneller gehen. Aber ich denk, des braucht halt seine Zeit. Ob des jetzt diese Wertevermittler sind, die eine wichtige Rolle spielen oder ob des die Leute sind, die sagen, ja also des System ist total klar und gut und hilft uns die Verantwortung zu übernehmen. Also am schlimmsten fänd ich jetzt, so dass diese Werte, die dieses Haus auch auszeichnet, wenn die wegbrechen würden und dann hätt ma nur dieses, dieses, ja nicht nur dieses QM aber es würd eben fast nur in diese Richtung gehen. Ich weiß nicht ob des gut wäre. Prinzipiell muss die Verantwortung schon in der Einrichtung bleiben, denn äh da wird ja die Arbeit geleistet.

I: Wie könnte sich die Ausbildung verändern, damit man vorbereitet ist auf QE?

MA: Ja, dass man drauf vorbereitet wird. Also ich weiß, dass dieses Sozialmanagement also tendenziell halt eher so ein Aufbaustudium bleiben wird und des find ich aber nicht richtig. Ein Sozialpädagoge ist heute äh...des ist Bestandteil in der Ausbildung und auch ne Erzieherin sollte QM über, über betriebswirtschaftliche Sachen einfach auch mehr Input bekommen. Und des ist meines Erachtens noch zu wenig.

I: Was sind denn jetzt Kennzeichen für sie, oder Instrumente von einer guten, erfolgreichen QE?

MA: Also ganz klar, die Mitarbeiterorientierung und die Transparenz ist wichtig. Und Transparenz ist so ne Sache, also wirklich gleich ran gehen muss und schauen muss, wie transparent des Ganze ist. Äh...es braucht des Bewusstsein, dass man sich da in einen Prozess begibt und äh ...dass man da in die Diskussion einsteigt und des ist die Grundlage dafür um überhaupt über Qualität nachzudenken, was verstehen wir darunter, was will ich für eine Qualität haben, wo auch so ne Klarheit rauskommen kann...wo...wo stehen wir eigentlich. Und ähm...dann äh braucht es einfach auch so gewisse Anregungen von strukturellen Vorgaben, die man durch QM-Systeme auch darstellen kann. Und es braucht Geduld, die Motivation, es braucht dann wieder diese Motoren, die des auch immer wieder vorantreiben, die muss man sich möglicherweise auch holen. Also ich denk da braucht man dann auch wieder Leute, die da speziell geschult sind, oder die besonders zu ihrer Persönlichkeit dann die Leute oder die ganze Sache vorantreiben kann. Also wichtig sind auch die informellen

Anhang

HPT3 Interview MA1

365 Sachen, die muss man im Auge behalten, die muss man steuern, so ein stückweit steuern
366 können. Und die formellen sind dann, also die eigentlichen Instrumente, sind dann tatsächlich
367 dann so kleine Hilfsmittel. Ja, und dann fällt mir noch des mit den Kindern wieder ein. Ich
368 denk, die pädagogische Arbeit, die Alltagsarbeit macht des auch aus, des Feedback, was man
369 von den Kindern bekommt und des Bewusstsein hier im Haus, dass die Kinder hier ihre
370 Entwicklung nehmen können und sollen, dass man immer da auch dran geht und vor allem,
371 dass die gern hierher kommen und dass des Kinderhaus so ein stückweit ein vertrautes, eine
372 zweite Sache neben der Familie oder vielleicht sogar ein Raum ist, wo sie sich sehr sicher
373 fühlen. Oder sollt sowieso sein, dass sie sich hier sicher fühlen und auch gern an den
374 Kinderhaus zurückdenken.

HPT 3. MA 2

Dipl. Sozialpädagogin seit 2000
in der Einrichtung als Gruppenpädagogin seit 2000
Vorstandsmitglied des Trägervereins

I: Wie würden sie denn jetzt den aktuellen Stand in der Einrichtung bezüglich QE beschreiben?

MA: Ähm...(kurze Pause) Ich find, also der aktuelle Stand ist schon sehr weit. Also wir sind zwar im Prozess aber wir haben schon sehr viel äh... uns damit beschäftigt, weil die Einrichtung auch schon Jahre besteht. Und auch die HPT schon lange besteht und da bestimmte Strukturen sich als bewährt herausgestellt haben, die wurden einfach eingebaut in diesen QM-Prozess. Und von demher äh hab ich den Eindruck, dass wir schon ziemlich weit sind. Allerdings äh schon auch noch äh arbeiten müssen, um uns auch auf den neuesten Stand immer zu halten.

I: Seit wann wird QM gemacht?

MA: Äh eingeleitet wurde das ganze vor zwei Jahren. Letztes Jahr im November wurden wir zertifiziert. Und...ähm...ja, also das wurde dann eben schriftlich niedergeschrieben, das alles in unsern Rahmen gebracht werden. Und das hamma in zwei Jahren gemacht und auch ganz gut mit unserem QM-Beauftragten.

I: Des heißt, dann müsste dieses Jahr noch ein internes Audit stattfinden.

MA: Genau. Ich glaub im November findet das statt.

I: Und warum wurde damit begonnen?

MA: Ähm...(kurze Pause) Ich kann das nur von der Entwicklung her äh äh sagen, wie ich das mitbekommen habe, weil ich da so reingewachsen bin. Ich glaub vor vier Jahren ist das entschieden worden, ich glaub vier Jahre, dass wir QM machen äh aufgrund dessen weil eben festgestellt wurde, dass der Druck von außen immer mehr zunimmt. Dass die Stadt München oder der Bezirk Oberbayern eben auch wissen möchte, was machen wir eigentlich, was wird geleistet. Ähm...da haben wir oder die Einrichtung hat dann eben beschlossen, das zu tun. Damit wir auch unsere Arbeit tatsächlich nach außen sichtbar machen können. Also zeigen, dass wir hier gute Arbeit leisten und das eben auch beweisen wollen.

I: Und äh wie sind denn die Mitarbeiter an QM beteiligt?

MA: Also beim Erstellen von dem Handbuch waren die eigentlich sehr intensiv beteiligt. Also das war von Gruppe zu Gruppe unterschiedlich, weil...mhm. Wie beschreib ich das. (lacht) Äh...durchaus auch kritische äh Momente waren da und äh Einwürfe auch von Mitarbeitern, die eben den QM-Prozess in der Form, durch die Dokumentationen, die eben auch mit dran hängen, dieser Arbeitsaufwand, Verwaltung und das ganze, auch kritisch gesehen haben. Auch eventuell arbeitshemmend. Und dass so stückweise die Freude dran verloren geht an dem was man tut, weil man ständig damit beschäftigt ist, das war so im, im Kopf ähm, alles zu notieren und alles aufzuschreiben, was man macht. Ähm... die Befürchtung war am Anfang sehr stark bei manchen Mitarbeitern, hat sich aber im Laufe der Zeit gelegt. Und es wurden aber alle mit am Prozess beteiligt, das war auch notwendig, dass alle am Konzept mitarbeiten und die Prozessvereinbarungen gemacht werden, und da müssen die Mitarbeiter ja auch mitmachen. Und da wir die, die ...im Prozess ja in die Hände von diesem QM-Beauftragten gelegt haben, haben die das auch geführt. Und dadurch, dass das zwei sind, einer für HPT und einer für den Initiativbereich, da konnten dann eben auch in den beiden Bereichen unterschiedlich geleitet werden. Ja, und wir sind ja noch mittendrin im Prozess, manche sehens auch immer noch kritisch, aber das ist auch gut so.

I: Wie hat sich denn dann QM auf die Zufriedenheit im Team ausgewirkt?

MA: (kurze Pause) Ähm...zwischendurch war es gut, dass wir gemerkt haben ähm...es kommen natürlich auch Konflikte. Es tauchen schon Konflikte auf bezüglich auch, wer macht was und wie viel, das wurde dann erst sichtbar. Und das hatte schon den Eindruck, wir

Anhang
HPT3 Interview MA2

werden äh so eine Konkurrenz entsteht. Aber, da wir diesen Prozess mit Stunden aufschreiben eigentlich nur ein Jahr gemacht haben und jetzt wieder dazu gekommen sind, dass wir eine Ausgleichspauschale haben, fällt des wieder weg und es ist wieder entspannter. Aber wir haben da schon verändern müssen, weil wir auch gemerkt haben, dass sich da was bei den Mitarbeitern verändert.

I: Wie wird die Kontinuität gewährleistet, also dass QM regelmäßig präsent ist?

MA: Also wir...haben ja...Teamsitzungen ähm jede Woche einmal. Und äh während des Treffens vom ganzen Haus, des ist einmal im Monat, dann wird immer ein Teil von QM angehängt, je nachdem was ansteht und QM wird so präsent gehalten, auch bei den Leuten. Und bei neuen Mitarbeitern wird einfach auch verlangt, des Handbuch zu lesen, des Leitbild zu lesen, weil man sich tatsächlich auch damit identifizieren muss, wenn man hier arbeiten möchte. Ähm ja so wird des bei den Leuten präsent gehalten. Und dadurch dass wir auch ständig am Konzept arbeiten und äh in diesem Prozess ja weiter machen und immer wieder neue Dinge daraus entstehen ist des einfach da. Ja.

I: Wie sind die Eltern und Kinder an QM beteiligt?

MA: Ähm...(kurze Pause) Im HPT Bereich äh sind sie nur bedingt beteiligt. Ähm in Form von Fragebögen, die wir den Eltern austeilten bezüglich der Zufriedenheit oder ähm der Strukturen, Öffnungszeiten und so was. Im Initiativbereich ist des anders, weil die Elternarbeit ja auch beinhaltet, dass die Eltern da auch viel mitarbeiten und die waren auch bei der Leitbilderstellung beteiligt und auch an den Anfängen des Prozesses. Und äh...sind eigentlich auch durch Elternabende damit konfrontiert.

I: Und die Kinder?

MA: Die Kinder...(kurze Pause) Die Kinder sind auch, ja, eher (kurze Pause) Also die merken, ok, da sind wir äh in unserem in unserer Arbeit was verändern, aber die Kinder selbst sind an dem QM, also an der Entwicklung, nicht beteiligt.

I: Wie denken sie wirkt sich QM auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder aus?

MA: (kurze Pause) Ich denke, des wird auch sehr gespalten gesehen, HPT, da muss man die eben vom Innibereich trennen. HPT ist des also nicht ganz so reflektiert bei den Eltern. Deswegen äh sind des so Sachen denk ich, die bei den HPT Eltern nur so nebenbei mitlaufen und die, die ganz gerne angenommen werden, aber nicht bewusst wahrgenommen werden. Im Innibereich denk ich gibt's durchaus auch kritischere Gedanken sind, weil ja viele auch noch in dieser Alternativecke stecken. Also, des muss man schon vom Klientel abhängig machen, da findet einfach eine andere Auseinandersetzung statt mit dem Thema. Also im HPT Bereich (kurze Pause) denk ich ist es sehr, ja, tangiert des nicht so viel. Also ich hab den Eindruck, dass den Eltern bei uns, des nicht so bewusst ist, dass wir hier des haben, wir haben zwar zusammen mit ihnen die Zertifizierung gefeiert (lacht) und haben sie eingeladen, aber was des tatsächlich bedeutet, des ist ihnen nicht klar, und des ist für sie auch nicht vordergründig wichtig. Sondern eher der persönliche Kontakt zu uns, des was an Vertrauensbasis da ist, also ich denk, des ist so vordergründig im HPT Bereich, auch im Innibereich ähm, wobei da wirklich äh ne andere Beteiligung auch da ist. (kurze Pause) Ja.

I: Wie würden sie denn generell die Auswirkungen von QM auf ihre tägliche Arbeit beschreiben?

MA: Also ich finds teilweise...sehr arbeitsaufwendig, allerdings ähm dadurch, dass man stark dokumentiert und äh da ist des auch ne Hilfe und ne Unterstützung. Ich bin aber überzeugt, dass man QM braucht, dass des unbedingt notwendig ist, um auf dem Markt, der ja jetzt entsteht, auch bestehen kann. Da hat man wenig Chancen ohne QM sich da zu behaupten.

I: Aber in der eigenen Arbeit ist es keine große Unterstützung.

MA: Ähm...doch schon auch. Also ich ähm seh es schon auch als äh transparent machen für mich, was ich leiste, was ich tue oder was, was auch nicht klappt, was klappt, was sich verändern muss, weil ich einfach des sichtbar vor Augen habe. Gerade in unserm Bereich ist es ja oft so, man arbeitet so vor sich hin und da entwickeln sich auch ähm...ja, Automatismen, des verselbständigt sich und des denk ich ist schon ne Hilfe, dass des weniger

passiert. Und da ein bisschen wacher zu bleiben und dass man auch schauen kann, was funktioniert, was nicht.

I: Wie sind denn ihre eigenen Erwartungen an QM, wie haben sich die verändert?

MA: (kurze Pause) Erwartungen an die QE...ich fand es total spannend, weil ich eben äh auch gedacht habe, was verändert sich dadurch, wird des Haus total umgekrempelt oder werden unsere Arbeitszeiten verändert oder so. Ähm...das hat sich aber überhaupt nicht bestätigt, sondern im Gegenteil äh...(kurze Pause) Des wird total deutlich, was wir hier tun und eigentlich werden da eben die Arbeitsprozesse beschrieben, mehr nicht und äh...(kurze Pause) Des fand ich sehr spannend, weil ich eben auch so ein Stück weit eine Befürchtung hatte, oh, was passiert da, muss sich alles verändern, aber des war eigentlich gar nicht so. Und es hat sich auch herausgestellt, bis dass die ganzen Formblätter entstanden sind, was man da alles braucht um diese Dokumentation zu gewährleisten, des hat natürlich gedauert. Aber des hat sich jetzt eben gut entwickelt, des läuft und läuft des Ganze.

I: Welche Erwartungen an QE hatte denn wohl die Leitung an QM und wie haben sich die verändert?

MA: Ja, ich bin mir sicher, dass es einfach mit der Sicherung des, des äh der Einrichtung zu tun gehabt hat, des ganze zu etablieren. Einfach ähm...dem Druck von außen begegnen. Ich denke auch, dass äh also dass man des auch nach außen transparent machen kann, was hier geleistet wird. Ich denk eben des Bestehen der Einrichtung zu sichern, auf jeden Fall. Und äh...ja, dadurch, dass wir auch unsere Struktur ja verändert haben äh mit Geschäftsleitung jetzt, was vorher nicht da war, ist des auch für die Leitung so ein Stück weit ein Neueinstieg gewesen, wie führ ich so ein Unternehmen und, und wie kann ich des beschreiben, wo habe ich meine Leitfragen, ich glaub, des war so, also mit ein Gedanke.

I: Wie gelangen sie denn an die notwendigen Informationen, die sie brauchen für QM?

MA: Äh ich bin in der glücklichen Lage, mit einem QM-B in einer Gruppe zu arbeiten. (lacht) Ja, des ist ganz praktisch, da geht der Informationsfluss viel schneller. Aber in der Regel läuft des in den Teams ab und man schaut halt immer wieder in des Handbuch mal rein. Man diskutiert des auch, also in der Regel findet des in den Teams statt.

I: Sie sind ja auch im Vorstand Mitglied, also auch in der Trägerseite involviert. Wie sieht denn die Zusammenarbeit zwischen Träger und Einrichtung aus bezüglich QE?

MA: Die Zusammenarbeit, da wir ja unser eigener Träger sind, da mischt sich des eben sehr. Also, da mischen sich auch die Funktionen, auch dadurch, dass von der Vorstandsseite die äh also ich als Mitarbeiterin drin bin, dann ist äh sind die Eltern von der Elterninitiative im Vorstand und äh...(kurze Pause) Des hat eher, des ist eher so, so zweitrangig, also des ist zwar eine wichtige Position, aber des ist eher die Absicherung, als Verein bestehen zu können und wichtige Entscheidungen treffen zu können. Also die Stellenbeschreibungen vom Vorstand haben wir entwickelt letztes Jahr, des war sehr viel Aufwand.

I: Also der Vorstand muss sich selber noch entwickeln.

MA: Ja, im Prinzip schon. Zumindest beschreiben also was er tut, des war manchmal sehr schwierig, des so festzulegen, was ist des eigentlich für eine Funktion und da sind wir jetzt also näher hingekommen.

I: War QM auch im Vorstand mal ein Thema?

MA: Also QM äh dass des entschieden wurde, des wurde im Vorstand äh entschieden, weil die Geschäftsleitung da noch nicht existiert hat. Und wurde aber im Prinzip im ganzen Haus besprochen und dann durch den Vorstand abgesegnet.

I: Welche Erwartungen hat die Trägerseite bezüglich QE in der Einrichtung?

MA: (lange Pause) Eigentlich die gleichen, wie die Mitarbeiter auch. Also des mischt sich so, dass man von der hierarchischen Seite, also des ist hier nicht so stark abgegrenzt, deswegen kann ich den Unterschied nicht so fest machen. Ähnlich wie bei der Geschäftsleitung denk ich, also die erste Prämisse, die Einrichtung am Leben zu erhalten und die finanzielle Absicherung zu gewährleisten. Und dann halt, was daraus folgt. Also des sind Dinge, die einfach im Haus passieren oder gemacht werden und nicht von oben diktiert werden.

Anhang

HPT3 Interview MA2

I: Und wie sieht die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt aus, wenn's um QE, QM geht?

MA: Ähm...(kurze Pause) Also es passiert eigentlich nur intern. Wir sind konfrontiert mit dem QM von der Stadt München und es ist unser Problem. Was heißt Problem, also es ist äh es wird so aneinander vorbei entwickelt irgendwie ähm. Des merkt man auch an den andern sozialen Einrichtungen, dass sich da so Inseln bilden, jeder entwickelt für sich selbst sein QM und, und äh...ja, des macht es einfach ein bisschen schwierig. Also auch bei der Auseinandersetzung, wenn's dann um Flexibilität geht, da verlangt die Stadt München schon, dass wir uns ihnen anpassen und dass wir flexibilisieren können. Des ist auch grad eine große Diskussion, die läuft. Und von demher ist es schwierig, also zu sagen, dass bei der Zusammenarbeit QM eine Rolle spielt, des ist eigentlich nicht so.

I: Und welche Erwartungen hat das Jugendamt, wenn's um QE geht?

MA: Ja, da stehen im Moment andere Dinge im Vordergrund. Da geht's im Prinzip nicht darum, welche Einrichtung kann welchen Kindern am besten helfen, weil die und die Ausrichtung haben, sondern da geht's nur um Einsparungen und des macht des Ganze halt sehr schwierig umzusetzen dann auch. Und da werden wir oder die Einrichtungen an sich in so ne Schiene gedrückt, wo man schwierig reagieren kann oder schwierig eben sagen kann, wie kann man denn noch flexibilisieren, welche Möglichkeiten hat man außer Platzteilung, die einem jetzt so vorgeschrieben wird und da müssen wir jetzt reagieren und müssen des umsetzen, wie des passieren soll. Des ist so unklar, dass des eigentlich noch keiner weiß.

I: Was für eine Rolle spielt QE in der Entgeltverhandlung?

MA: Meines Erachtens eine sehr starke, weil ich denke, dass die Heimaufsicht auf jeden Fall sehen will, was hier geleistet wird. Natürlich auch äh des Jugendamt München, will auch wissen, wo fließt des Geld hin. Ist ja auch verständlich. Und ähm je mehr man transparent machen kann, je mehr man ihnen zeigen kann, was hier geleistet wird und welche Erfolge auch passieren, dass man mehr Chancen hat. Des ist ne ganz einfache Rechnung. Also ich erleb des schon als große, großen Einfluss.

I: Wie wurden sie in ihrer Ausbildung auf QE vorbereitet?

MA: Am Rande. Im Schwerpunkt eigentlich nur am Rande. Und auf des was hier passiert ist fand ich schon, dass ich gut vorbereitet war – also die Begriffe kennt man ja, man wusste, was man damit zu verbinden hatte. Was hier eben gut war, war dass hier eben eine Einleitung stattgefunden hat vom dem Coach, der des ganze begleitet hat. Äh des war ein vordergründiger Einblick, was kommt da auf uns zu. Die Auseinandersetzung wegen der Sprache, weil des eben aus der Wirtschaft kommt, war schwierig, des ins soziale umzumünzen. Da hab ich mich aber eigentlich ganz gut vorbereitet gefühlt dadurch. Man hat sich dann auch in den Prozess gegeben und ich hab des ganz angenehm gefunden.

I: Wie beurteilen sie denn Fortbildungen, theoretische Publikationen zu dem Thema QE und wie nutzen sie die?

MA: Ähm ich denk, des gibt man so ein bisschen in die Hände des QM-B, weil so nebenbei beschäftige ich mich mit QM nicht. Was wir nutzen ist schon, wir machen schon Fortbildungen, des setzen wir dann eben hier um ähm...die Leute die des machen, machen des dann auch in Form von irgendwelchen äh Themenbehandlungen machen, die wir dann im Team machen. Aber ansonsten...läuft der Prozess hier intern. Und... extern bin ich damit konfrontiert, was die Stadt München in Umlauf bringt, dass...dass ich in diesen Sprecherkreisen und Themensitzungen dann auch noch mitbekomme, oder was dann da diskutiert wird. Aber (kurze Pause) ich denke, des ist schon auch stückweit ne Entscheidung, die so eine Welle auslöst. Ich denk, es braucht Zeit, dass sich der soziale Bereich dran gewöhnt, des geht halt ein bisschen schneller jetzt. Deswegen seh ich des schon auch ein bisschen kritisch, mit dieser Welle, dass die so überschwappt.

I: Welche Bedingungen, Voraussetzungen QE braucht, damit sie erfolgreich sein kann, also zum einen in der Einrichtung selber aber auch im Umfeld von ihr?

MA: Mhm, was brauchts da alles. (kurze Pause) Ja...ich denk also in erster Linie Menschen, die sich damit einfach auch auseinandersetzen wollen. Die...da auch äh bereit sind äh...Neues

Anhang
HPT3 Interview MA2

209 auszubprobieren, des ist des erste. Dann brauchts natürlich auch bestimmte Fähigkeiten, ich
210 denk des ist aber von Mensch zu Mensch unterschiedlich, sich da einzuarbeiten in diese
211 Thematik. (kurze Pause) Ich glaube in erster Linie, braucht es eine Bereitschaft, sich damit zu
212 konfrontieren und auch den Willen, da nicht nur des zu sehen, was da an Arbeit zusätzlich
213 kommt, was einen von oben vorgeschrieben wird, sondern dass man die Chance sieht, dass
214 man damit durchaus gut arbeiten kann, sich selbst weiterentwickeln... Alles andere denk ich,
215 ja...würde sich daraus ja entwickeln. (kurze Pause) Ja. Gut Voraussetzungen, klar, ich mein,
216 des macht natürlich auch niemand, aus Jux und Dollerei und einfach so, sondern ich denk, des
217 muss auch den Menschen ein stückweit, die sich damit beschäftigen, auch entlohnt werden,
218 also da muss schon auch eine Rahmenbedingung da sein, damit des möglich ist. Ich muss
219 auch sagen können, mehr Arbeit heißt auch mehr Geld.

220 ***I: Wie sollte die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt anders sein?***

221 MA: Ein Miteinander. Des fänd ich besser als wenn ich jetzt ständig alle nur an ausgewählten
222 runden Tischen treffen und dann diskutieren, also der kleine Rahmen dann entscheidet, es
223 wäre für die, die Diskussionsergebnisse an die Gremien weitergegeben und es werden dann
224 auch so die Ergebnisse diskutiert, aber letztendlich haben die Einrichtungen schon des Gefühl,
225 dass wir da übergangen werden, weil es spielt die größte Rolle, was grad aktuell ist und die
226 Pädagogik hinten ansteht. Des ist schade. Also des ist die Entwicklung, die es läuft. (kurze
227 Pause) Ja, mehr Zusammenarbeit würd ich mir da wünschen. Da könnten ja beide Seiten
228 profitieren, jeder hat seine Erfahrungen schon gemacht und entwickelt, da könnten man
229 durchaus auch gegenseitig voneinander lernen. Ja.

230 ***I: Was denken sie, was sich andere Einrichtungen wünschen würden für QE?***

231 MA: So wie ich des sehe, wünschen sich die Einrichtungen in München unterschiedliche
232 Dinge. Es gibt Einrichtungen, die halten stark am Alten fest, des ist ja auch eigentlich eine
233 bewährte Geschichte, aber sind weniger bereit, da kooperativ zu sein. Und da gibt's dann aber
234 wieder andere, die komplett dann auf der ganzen Schiene fahren und neue Modell starten, die
235 ähm...alles flexibilisieren. Also von der einen Extreme bis zur andern. Da gibt es keine
236 gemeinsame Linie, die verliert sich immer mehr, des ist mein Eindruck, dass die sich verliert.
237 Es gibt ja immer noch diesen Rahmenvertrag, was eine HPT ist, also diese Bestandteile, die
238 einfach äh ein HPT ausmachen, aber...ich habe den Eindruck, dass sich durch diese ganzen
239 Flexibilisierungen, des ganze ein bisschen, ja, dass des verschwimmt und dass diese
240 gemeinsamen Teile sich ein bisschen auflösen. Und ja, wie gesagt, da bilden sich so Inseln
241 und jede Einrichtung muss für sich selbst ein Stück weit kämpfen. So schaut die Landschaft
242 aus.

243 ***I: Was würde sich des Jugendamt an Veränderungen wünschen für QE?***

244 MA: Mhm. (kurze Pause) Ja, ich denke, dass beim Jugendamt vor allem der Kostenfaktor eine
245 Rolle spielt. Da haben die auch Druck, ich denk äh die äh – ich kann mir auch vorstellen, die
246 Menschen nicht wirklich dahinter stehen können, was da so entwickelt wird, weil einfach der
247 Kostendruck da ist. (kurze Pause) Schwierig zu sagen.

248 ***I: Wer übernimmt im Moment für QE hier in der Einrichtung welche Aufgaben, welche
249 Verantwortungen, wie müsste sich diese Aufgabenverteilung verändern?***

250 MA: (lange Pause) Ich würd schon sagen, dass man des immer wieder anschauen sollte, wo
251 kann man was verändern. Und ich denk Verantwortung kann durchaus abgegeben werden,
252 wenn es möglich ist. Ähm... ich muss allerdings dann auch die Situation äh erkennen, in der
253 ich des auch tun kann. (kurze Pause) Generell kann ich jetzt nicht sagen, dass man mehr
254 Verantwortung an die Eltern abgegeben müsste, weil des eben meistens gar nicht möglich ist.
255 Ähm Verantwortung hat des Jugendamt. (kurze Pause) Da würd ich sagen, dass da auch ein
256 stückweit Verantwortung in der pädagogischen äh äh äh Seite mehr einbezogen werden sollte,
257 des ist so mein Eindruck. Die Hauptverantwortung trägt im Moment hier die Einrichtung, und
258 da ist des schon auch richtig.

259 ***I: Wie sollte denn eine Organisationsstruktur aussehen, damit QE in ihr erfolgreich sein
260 kann?***

Anhang

HPT3 Interview MA2

261 MA: Oh. (kurze Pause) Mhm. (kurze Pause) Also ich denk Entscheidungswege sollten klar
262 sein, des muss schon ähm möglich sein, dass nicht alle entscheiden, so basisdemokratisch
263 (lacht) äh des ist nicht umsetzbar. Also ne Art Hierarchie denk ich, ist schon notwendig um
264 bestimmte Entscheidungen auch getroffen werden oder delegiert werden. Ähm. (kurze Pause)
265 Ansonsten...(kurze Pause) kann ich mir vorstellen, dass QM überall funktionieren kann, je
266 nachdem wie engagiert die Mitarbeiter dabei sind. Denk ich hat schon damit zu tun.

267 ***I: Wie sollte sich die Ausbildung verändern, damit man auf QE vorbereitet ist?***

268 MA: Ich kann jetzt nicht sagen, wies im Schwerpunkt Betriebliche Sozialarbeit war, also da
269 war des noch ein anderes Thema also jetzt in der Familienhilfe. Aber äh ich denke, des sollte
270 seinen Stellenwert auf jeden Fall bekommen, weil auch wir im sozialen Bereich uns damit
271 auseinandersetzen müssen. Damit Qualität auch sichtbar wird. Wir müssen uns auch damit
272 abfinden, dass wir uns an Computer setzen müssen. Also des hat sich ja erst in den letzten
273 paar Jahren so entwickelt, vorher war des eher eine ablehnende Haltung, alles was mit
274 Technik und PC zu tun hat, hatte im sozialen Bereich nix verloren. Also von dem Gedanken
275 muss man sich verabschieden. QE sollte schon einen hohen Stellenwert bekommen im
276 Studiengang, weil, weil wir ohne glaub ich, nicht mehr bestehen können.

277 ***I: Was sind für sie Kennzeichen, Merkmale, Instrumente von einer guten QE in einer***
278 ***sozialen Einrichtung?***

279 MA: Mhm. (kurze Pause) Mhm. Ähm die Art und Weise, wie hier QE gemacht wird, nämlich
280 in dem ganzen Prozess selbst aktiv werden zu dürfen, auch mitzuarbeiten, auch zu sagen, ja
281 des will ich anders machen, Kritik üben zu dürfen, also dass die Möglichkeit dafür tatsächlich
282 da ist, find ich sehr schön. Weil ich einfach dann auch des Gefühl hab, ich kann dahinter
283 stehen. (kurze Pause) Was ich ungut fände, was ich nicht wollen würde, wenn des aufgedrückt
284 werden würde, mit dem ich mich arrangieren müsste. Des fänd ich nicht gut und ich finde des
285 ist auch nicht qualitätsfördernd. Weil ich nur reagieren kann und nicht agieren kann. (kurze
286 Pause) Mhm, ja ich denk, konsequentes Handeln und tatsächlich auch immer wieder
287 Kontrolle ist wichtig, ein Instrument, des Ganze auch voranzutreiben und immer wieder
288 reflektieren, stimmt des was ich tue.

HPT 4. Leitung

Tagesstättenleitung und Geschäftsführung seit 1989

I: Wie würden sie denn jetzt den aktuellen Stand von QE in ihrer Einrichtung beschreiben?

TL: Also wir sind seit dem Jahr 2000 zertifiziert, haben hier ein lebendiges QM-System in der Einrichtung nach TQM auch und ich denk im Moment ist des gerade dabei, sich zu verankern, also äh in die Köpfe der Mitarbeiter einzugehen und des ist auch schön zu sehen, also des war viel Arbeit vorher, also vor der Zertifizierung...und des ist einfach schön zu sehen, dass sich des jetzt auch auszahlt und die Mitarbeiter des also auch als Selbstverständlichkeit im Arbeitsbereich sehen.

I: Und warum wurde begonnen?

TL: Ja zum einen sicherlich wegen dem Druck von außen, weil es ja auch gesetzlich verlangt wird, und man da sehen muss, dass man sich nach außen darstellen kann, dass man zeigen kann, ja, wir machen hier qualitativ gute Arbeit. Und sicherlich auch, also des wurde auch vom Vorstand initiiert, der damit sicherlich auch des Überleben der Einrichtung, ja, des ganzen Vereins sicher wollte. Also ganz klar als Transparenz und Leistungsdarstellung.

I: Wie sind denn jetzt die Mitarbeiter an der QE beteiligt?

TL: Ja, also natürlich sehr stark. Also wir haben ja die Mitarbeiterorientierung hier sehr stark. Und die sind durch Delegation stark beteiligt, haben Prozessverantwortungen ähm und auch durch Überprüfungen, Nachverfolgungen, die sie in ihrem eigenen Arbeitsbereich selbst machen, also da ist eben auch die Beteiligung sehr stark gegeben und die wird auch genutzt, also wir haben ja auch Mitarbeiterbefragungen. Also die fühlen sich hier ernst genommen, sehr wertgeschätzt.

I: Wie sind denn die Eltern an dem Prozess der QE beteiligt?

TL: Also es gibt eine Elternbefragung bei uns, wo wir eben die Elternzufriedenheit abfragen. Da ist der Rücklauf auch sehr hoch und da sind auch oft gute Verbesserungsvorschläge da. Des wird also sehr ernst genommen von uns. Wir haben hier eine Katamneseerhebung und äh da fließen natürlich die früheren Erfahrungen der, der ehemaligen Eltern auch intensiv mit ein.

I: Wie wird die Kontinuität der QE sichergestellt?

TL: Also wenn man zertifiziert ist, ist des eh vorgeschrieben, des heißt einmal jährlich ein Überwachungsaudit, und da sind ja die ganzen Vorgaben nach denen da des heißt, man hat eine QM-B, man hat eine Dokumentenmatrix immer aktualisiert, man hat einen Änderungsdienst zu den ganzen Verfahrensanweisungen zum Handbuch, was dann auch wieder überprüft wird. Also diese ganze umfassende Palette von Personalführung, Teamentwicklung, Dokumentenlenkung bis hin zu den einzelnen Prozessen ist ja – muss ja einmal jährlich aktualisiert werden. Und nachdem wir nach TQM arbeiten ist eben auch Personalentwicklung ein ganz wichtiger Punkt, Kommunikationsstrukturen und solche Sachen. Und...ja. (lange Pause)

I: Wie würden sie denn die Auswirkungen beschreiben von QE?

TL: (kurze Pause) Also...(kurze Pause) Es hat sehr große Auswirkungen auf den Alltag. Und immer mehr und mehr (lacht) mit jedem Jahr, mit jedem Überwachungsaudit mehr, denn der Grundgedanke ist ja kontinuierliche Verbesserung. Des heißt auch den Auditor fällt immer wieder noch was Perfekteres ein, was auch sehr, sehr sinnvoll und grade für eine Leitung wirklich super ist. Sowohl von der Betriebssicherheit her...als auch eben Standards in allen Bereichen. Und des wird halt immer noch mehr verfeinert. Ich merk diesen, diesen, diesen PDC- Zyklus, plan, do, check, der wird also auch immer besser, was mich als Leitung auch freut, ist zwar auch viel Arbeit diese ganzen Nachverfolgungen, Stichproben, Wirksamkeitsprüfungen, aber damit der Zyklus rund wird, wird die Steuerung immer klarer von Jahr zu Jahr. Am Anfang waren des mehr so die Grobziele, Qualitätspolitik, Qualitätsziele, Mitarbeiterführung, Dokumentenmatrix, Aufstellen der

Anhang

HPT4 Interview Leitung

Verfahrensanweisungen, also die Basics. Aber wirklich von Jahr zu Jahr geht man dazu über, dass man da genauer wird. Und auch die Auswirkungen äh Auswertungen im Qualitätsbericht werden immer gezielter. Des war am Anfang globaler und jetzt wirklich mit Statistiken, mit Häufungen, mit Schwerpunkten, also schon konkret Maßnahmen planen, wie hat sich was ausgewirkt, was hat Erfolg gehabt und was nicht. Und des Tolle ist, dass man des dann wiederum verwenden kann, wenn man in die Entgeltverhandlung geht als Grundlage. Also schon die Auswirkungen sind enorm, es wird – es ist straffer, ich als Leitung steuer, hab immer schon gesteuert, aber jetzt wesentlich gezielter als vor QM. Und vor allem des Controlling ist regelmäßig und sehr genau. Und auch die Delegationen, also ich hab ein Organigramm, ganz klare Delegationen und Schulungen. Auch die Fortbildungsplanung und, und des Controlling mhm....äh....sowohl für die einzelnen Mitarbeiter als auch für des Haus insgesamt ist wesentlich gezielter. Und Krisenmanagement läuft super, nicht personenbezogen sonder themabezogen. Dass man wirklich schaut, wo sind Ansammlungen von Fehlern und...was, also auch seit zwei Jahren, des ist dann schon im Detailziel, so des Riskmanagement, wirklich bei den einzelnen Prozessen zu schauen, wo sind Knackstellen, wo könnten Fehler passieren und da schon Fehlervorbeugung zu machen. Also sie merken, ich bin begeistert von QM, ich steh voll dahinter und die Mitarbeiter aber auch.

I: Wie wirkt sich denn QE auf den pädagogischen Alltag aus, also im Umgang mit den Kindern?

TL: Also dieser ganze Prozess ist in den Köpfen verankert, nicht nur in meinem, sondern auch bei den Mitarbeitern. Des geht runter bis zur Köchin, dass man plan, do, check. Und eben auch bei den Kindern und in der Elternarbeit macht man Zielplanung, Controlling, Nachverfolgung, schaut, wo sind da Häufungen, wo ist Schulungsbedarf äh, es ist einfach gezielter alles, durchdachter, nachverfolgender. Erfolgsorientiert, des ist des eigentlich.

I: Wie wirkt sich des denn auf die Zufriedenheit im gesamten Team aus?

TL: Ja, des wirkt sich sehr positiv aus. Also wir machen auch Mitarbeiterbefragungen eben, ähnlich ja wie bei den Eltern. Wir haben von 0-7 Einteilung und in fast allen Punkten liegen wir zwischen 6 und 7. Wenige Ausreißer sind 5 und da machen wir dann Nachverfolgung, woran des liegt und so. Und wir haben seit letztem Jahr auch die, die Aushilfen, die Praktikanten auch die Therapeuten aus der Ambulanz mit einbezogen, da werten wir dann getrennt aus, weil die natürlich nicht so eingebunden sind, wie des Kernteam. Also allein schon, dass die Leute gefragt werden, ist ein positiver Effekt. Dass die sich auch ernst genommen fühlen und einbezogen werden in des ganze Haus. Also, was auch neue Mitarbeiter sagen, des ist so ein, was man so ganz schnell sieht, also positive Wirkung vom QM ist, dass neue Mitarbeiter schon nach zwei Wochen durch einen Einarbeitungsplan die wichtigsten Infos kriegen, terminiert kriegen, und durch des Organigramm, durch die Verfahrensabläufe, ganz schnell drinnen sind, Orientierung haben, nicht jedem nachlaufen müssen. Für mich als Leitung natürlich eine super Erleichterung. Und auch für die Bezugs äh Einarbeitungsmitarbeiter toll. (kurze Pause) Und die neuen Mitarbeiter sind ganz schnell in dem Prozess drinnen, personenunabhängig, da kommt man ganz schnell in den Betrieb rein. Ist super. Also ich muss dazu sagen, wir haben äh, dass des Ganze so toll läuft, diese zwei Jahre Schulung im QM, also unser Firma kommt aus dem Reha- und Gesundheitsbereich, und der Qualitätsmanager, der uns geschult hat, ist selber Psychologe und Supervisor, hat sehr, sehr viele Kliniken äh äh zur Zertifizierung gebracht und auch unser Zertifizierer ist nicht TÜV oder DEKRA, sondern auch die arbeiten prozessbezogen und haben eben hauptsächlich Kliniken und Rehakliniken zertifiziert und des ist ja ein ähnlicher äh, ja Aufgabenbereich, den wir hier haben. Des war eben eine Zeitersparnis, weil die wissen wovon man redet. Des war eine tolle Zusammenarbeit, also sehr bezogen auf unsere Einrichtung. Nix übergestülpt, schon die DIN erfüllt, ist ja klar, aber wir hatten vieles schon, und an dem hat man angesetzt und verfeinert. (kurze Pause) War toll.

I: Und wie waren denn ihre eigenen Erwartungen an QE, wie haben sich die jetzt auch im Laufe der Zeit verändert?

Anhang

HPT4 Interview Leitung

TL: (kurze Pause) Also ich habe mir gewünscht, schon Standards, auch die Dokumentenlenkung, die Dokumentenmatrix habe ich mir gewünscht, dass wirklich alles, was im Haus an Papier rumflattert aktuell ist und auch nachvollziehbar aktuell ist, hab ich mir als Leitung gewünscht, dass viel aufgeschrieben wird. Und dieses Handbuch hab ich mir gewünscht, des ist ja die Basis, dass man des hat. (kurze Pause) Was ich nicht zu hoffen gewagt hatte und auch nicht gewusst hab, wie des nachhaltig wirkt, ist diese Nachverfolgung und Wirksamkeitsprüfung. Des äh ist jetzt seit zwei Jahren so am Laufen. Gibt mir Sicherheit als Leitung, weil ich weiß, dass wir sämtliche Anforderungen von Datenschutz bis Sicherheitsprüfung erfüllen. (kurze Pause) Manchmal ist es lästig, weil die Nachverfolgung der Nachverfolgung (lacht)...Also wenn man gut weiterdelegiert, äh...ist es sehr gut. Also am Anfang wars mir auch, muss ich ehrlich sein, lästig. Weil man immer bei jeder Liste dann drei Spalten hat, wo man wieder nachverfolgt und erst dann Handzeichen und Stichproben und bla. Des kostet Zeit und hat am Anfang, als des noch nicht so in den Köpfen drinnen war, hat des genervt. Mittlerweile ist auch des Routine geworden und es ist hilfreich. Also es leuchtet absolut ein, diese ganzen Empfehlungen, die der Auditor gibt von außen, jedes Mal wenn ich des hör, wünsch ich mir, ich hätt des schon, weil des wirklich qualitativ verbessernd wirkt und sehr sinnvoll erscheint. Also des meiste, was er als Empfehlung gibt, setz ich auch um, weil des hilft. Und wenn des mal so zur Routine geworden ist, dieser ganze Zyklus, auch die Wirksamkeitsprüfung und Erfolgsorientierung ist des rund. Nur die Verfahrensanweisungen nützen nicht, weil, woher weiß ich, ob danach gearbeitet wird. Also die Leitung wird noch klarer, auch des Controlling wird klarer. Und den Mitarbeitern wird auch klar, warum. Also des wird nicht als lästige Kontrolle empfunden, des ist in den Köpfen drinnen, auch ein Fehler ist ein Chance zur Verbesserung und nicht eine lästige Leistungskontrolle. Also des lebt und ist Alltag.

I: Welche Erwartungen haben denn die Mitarbeiter an QE und wie haben sich die verändert?

TL: (kurze Pause) Ähm...ich denke, denen ging es ähnlich wie mir. Ein ganz positiver Effekt ist, dass Pädagogik und Verwaltung durch QM auch noch stärker zusammen gewachsen ist. Weil vorher wars oft so, dass die Verwaltung lästig war, weil kontrollierend, weil Listen und so natürlich runterdelegiert von mir, aber die habens halt ausgeführt. Mittlerweile machen des die Pädagogen und Therapeuten auch und dadurch sind die zwei Bereich auch zusammen gewachsen. Ähm am Anfang...meine Mitarbeiter waren hoch motiviert für QM, auch weil wir wussten, was wir nicht wollen. Wir hatten uns da informiert, was ist so am Markt, ich hatte da auch eine genaue Auswahl gemacht, ich hatte mehrere QM-Manager eingeladen von den unterschiedlichsten Firmen. Und hab dann die ausgewählt und hab immer berichtet im Team und dem Vorstand auch, also sie waren hoch motiviert. Haben sich gefreut auf ein Handbuch, dass man des mal festlegt, die Flussdiagramme für die wichtigsten Prozesse. Des war super. Der Verwaltung wurde des phasenweise ein bisserl viel die Matrix zu erstellen, des alles zu erfassen, war wahnsinnig viel Arbeit. Jetzt ist es natürlich stark, dass wir des haben. Also die zwei Jahre Erstellung, des war viel. Also ich bin froh, dass wir vor fünf Jahren schon angefangen haben, weil jetzt die ganzen Sparmaßnahmen und alles was vom Jugendamt so kommt, was man zusätzlich noch erfüllen muss, jetzt würde des eng werden. Also des war zu einer Zeit, wo wir uns des noch leisten konnten. Des war toll. Ich glaube, wir hatten uns alle nicht vorgestellt, da gings den Mitarbeitern ähnlich wie mir, wie diese Wirksamkeitsprüfungen ausschauen, aber es leuchtet allen ein. Nur die Ziele aufzustellen reicht nicht, sondern man muss sie wirklich abfragen und auch wirklich auswerten am Qualitätstag, nicht nur wieder äh, ja, was hamma gmacht, was hamma nicht gmacht, des schreiben wir jetzt auf, sondern warum hamma des nicht gemacht, also wirklich eine Ursachenforschung zu machen. Sich Zeit dafür zu nehmen. Ja, des ist einfach effektiv.

I: Und die Eltern und Kinder, welche Erwartungen haben die wohl an QE?

TL: Ich glaube sie hatten auch nicht zu hoffen gewagt, dass sie so stark einbezogen werden und des Ganze in diesen Zyklus wirklich auch so einfließt. Ich denk, sie fühlen sich

Anhang

HPT4 Interview Leitung

wertgeschätzt, ernst genommen und freuen sich drüber. Äh die Kinder...(kurze Pause). Also für die haben wir keine Fragebögen, weil bei uns fangen die Kinder ab drei Jahren an, drei bis zwölf ist so unser Schnitt. (kurze Pause) Äh...beim Beschwerdemanagement und beim Krisenmanagement sind sie stark beteiligt und sind glücklich. Ich mein, wir sind eine Schwerpunkteinrichtung für...auch äh...Krisenfälle kurz vor Heimeinweisung, Gewalt und so...Und ähm...im Rahmen des Krisenmanagement, des wird sehr straff bei uns geführt, wir arbeiten sehr viel mit Helferkonferenzen und Eltern und Kindern, die älteren. Und da dann zu sehen, auch man sucht nicht einen Schuldigen oder man kramt nicht in der Vergangenheit sondern man macht einen Ist-Bestand und man schaut was kann man tun, wer tuts. Es läuft sehr gezielt, auch da mit Nachverfolgung, warum hat was nicht funktioniert, wie wollen wir des des nächste Mal. Es nimmt Angst. Und wenn man dann hinterher fragt, wie wars, oder drei Wochen später, wie hats gewirkt, die Kinder, die Eltern fragt, sind sie meistens sehr, sehr zufrieden. Also immer, ich hab bisher noch kein einziges Mal gehört, da hab ich Angst gehabt, des war mir zuviel, sondern ne, des war effektiv, des waren nicht fünf Termine, alles auf einmal und ohne Angst. Des schafft Vertrauen, schafft Sicherheit und macht Freude, wenn man sieht, es ist Erfolg. Was schwierig zu kriegen ist, sind die Schnittstellen zu den einzelnen Bereichen, weil wir ja auch die Ambulanz haben, wir haben die Einzelfallhilfe, also des ist so Zukunftsplanung, des auch zu erfassen, aber dafür braucht man Zeit. (kurze Pause) Es gibt so Basisanweisungen, ne Hausordnung, Kommunikationsstrukturen, Grenzen der Verantwortung, die sind fest für alle Bereiche. Äh...ja. Aber des noch detaillierter zu kriegen... Oder auch Therapieplanung, des ist so ein Prozess, der bei uns ganz wichtig ist. Da sind die Therapeuten mit einbezogen und auch die Eltern, Hilfeplan, Gutachten. Des alles fließt ein, des macht man bei einer gemeinsamen Teamsitzung und des läuft super. Des ist wirklich ne Planung und äh, wo alles mit einbezogen wird. Des läuft wirklich rund. Es läuft hektisch, so immer zwei, drei, vier Wochen vorm externen Audit (lacht). Aber auch das ist gut, weil man dann wirklich jedes Jahr jeder gezwungen ist, sich noch mal zu überlegen, was war denn, hab ich meine Sachen wirklich so gemacht.

I: Wie gelangen sie denn an die notwendigen Informationen für QM?

TL: Also Fragebögen ist klar, Eltern- und Mitarbeiterfragebögen, äh Krisenbeschwerdemanagement, weil die Daten ich sammel, dann nach jedem Hilfeplangespräch oder auch äh Helferkonferenz mit Interessenspartnern Jugendamt, Ärzten, Schulen äh frag ich, erhebe ich die Daten, was war hilfreich, was nicht. Dann bin ich in diversen Gremien extern, wo man so schaut, was läuft äh sozialpolitisch, wo muss man hin, was läuft finanzmäßig, budgetplanungsmäßig, was wird gewünscht, wo sind wir verortet. Dann natürlich, wir sind angeschlossen an den Paritätischen aber auch an den Verband der Heilpädagogischen Einrichtungen, wo die Geschäftsführer sitzen um zu sehen, wo geht's hin, was wird erwartet. Also da sehr vernetzt und des alles fließt dann ein ins Team. Außerdem schau ich, was in der Fortbildungsplanung, da machen wir ja auch Bewertung, welche Institute sind gut, haben sich bewährt, auch da gibt's Befragungen durch Mitarbeiter, Bewertungen und die drei, vier, die wirklich top sind, da schau ich halt so, was ist so am Markt, was wird angeboten, was brauchen wir. Und interessant ist, dass es sich meistens deckt.

I: Wie beurteilen und nutzen sie denn Bücher und Fortbildungen über QE?

TL: Also die Mitarbeiter, die hingehen, beantworten Fragebögen, einmal zum Inhalt, was hat des dem einzelnen gebracht, was der Einrichtung. Äh, äh...mhm...gibt es auch wirklich Ergebnisse, fließt des ein in den Alltag oder ist des zu theoretisch, zu abgehoben, für uns uninteressant, da gibt's Bewertungen. (kurze Pause) Zur QE allgemein, wie gesagt, da ist der Punkt, der nervt mich äh...(kurze Pause) Also ich hab manchmal so des Gefühl, auf Biegen und Brechen wird von den Jugendämtern, von den Dachverbänden, von den einzelnen Verbänden, vom Landesjugendamt des gleiche, was in der prozessbezogenen DIN eh stehen würde, also ich würde mir wünschen, des würde übernommen und man muss dann nicht des Handbuch wieder umschreiben auf fünf verschiedene Gliederung. Also die

Anhang

HPT4 Interview Leitung

209 Leistungsbeschreibung hab ich jetzt schon zum dritten Mal umgeschrieben, also wenn man
210 wenigstens die Überschriften benutzen würde, also des ist aus meiner Sicht
211 Ressourcenverschwendung. Des ärgert mich.

212 **I: Wie sieht denn die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt aus bezüglich QE?**

213 TL: (lange Pause) Mhm. (lange Pause) Also ich denke des Jugendamt achtet unsere Arbeit
214 schon, respektiert auch die Zertifizierung. Natürlich können sie des nicht zu sehr toll finden,
215 weil sonst müssten sie irgendwie zuzahlen und dazu ist kein Geld, des Ganze haben wir mit
216 Spenden finanziert. QE find ich sehr gut, dass des angesetzt ist, auch mit dem
217 Landesjugendamt ist die Anerkennung da groß. (kurze Pause) Und auch des Interesse groß,
218 die waren auch schon hier und ham ja, die, die Würdigung, die Achtung ist groß. Aber wie
219 gesagt, was fehlt ist so ne, irgendwie so ne Vereinheitlichung angelehnt an die DIN. Und auch
220 ne Würdigung derer, die zertifiziert sind, weil mehr kann man nicht, als international
221 prozessbezogen anerkannt sein. Nicht TÜV-mäßig, aber prozessbezogen, wenn man des
222 macht. Und ähm da fehlt mir gerade auch von der Entgeltkommission die Anerkennung. Die
223 können gerne kontrollieren, ich kann des Handbuch mitnehmen, des kann geprüft werden,
224 gerne. Aber es sollte dann nicht verlangt werden, dass man alles umschreibt. Da sitzt Ärger
225 und da hab ich mich auch mit andern Leitern schon unterhalten, die auch zertifiziert sind,
226 denen geht's ganz genauso. Ansonsten QE ist sehr gut, auch dass man eine
227 Leistungsbeschreibung hat ist gut. QE-Beschreibung ist in meinen Augen des Handbuch. Und
228 da sitzt Ärger, ganz klar. Was ich gut find ist die Vernetzung vom Jugendamt, dass man in
229 Einzelverhandlungen tritt, grade auch Sozialraumorientierung, Flexibilisierung, also was wird
230 gebraucht, wie kann man des mit dem Budget vereinbaren. Also die Vernetzung im
231 Sozialraum, des find ich toll. (kurze Pause) Des nervt eben nur, des fünfmal zu Papier zu
232 bringen. Also des Basispapier sollt schon bestehen bleiben können, die gleiche Gliederung
233 und ergänzen, was man verbessert, was man neu anbietet. Dass man damit einfach
234 weiterarbeitet und nicht jedes Mal von vorne anfängt. Des ist Geldverschwendung in meinen
235 Augen.

236 **I: Und welche Rolle spielt denn dann die QE in der Entgeltverhandlung?**

237 TL: (lange Pause) Mhm. Des ist eine schwierige Frage. Ich kann es schwer abschätzen. Ich
238 merke auf der persönlichen Ebene...ist schon...Achtung da. Aber mehr so im, im aushandeln
239 der Anerkennung, also von der Heimaufsicht her, von der Steuerung her im Jugendamt. In der
240 direkten Entgeltverhandlung...(lange Pause) Wenig. Beahlt wird des sowieso nicht, keinen
241 Pfennig, auch personelle Ressourcen werden nicht eingeplant. Und da denk ich äh des wird
242 zunehmend mehr verlangt aber nicht bezahlt, im Gegenteil. Also die Verwaltung wird noch
243 abgespeckt, und des sind ja diejenigen, die des Ganze in den Computer bringen, die einfach
244 durch QM auch viel Arbeit haben und da wird eher gekürzt, als was drauf getan. Also...da
245 findet des in der direkten Verhandlung meiner Meinung nach viel zu wenig Anerkennung.
246 Also die fehlt auch, wenn man sich als kleiner Träger ehrenamtlich Spenden akquiriert und
247 dann eine Zertifizierung hinkriegt...äh...auch des wird nicht respektiert irgendwie, ja. (kurze
248 Pause) Da wird dann mehr verglichen...glaube ich, ja, was sind so die Werte, wo ist so der
249 Schnitt in den einzelnen Bereichen und da muss man halt drinnen sein. (kurze Pause) Die
250 einzige Anerkennung, die schon ist, ist vielleicht, dass man im oberen Drittel liegt, aber ...des
251 Entgelts dann in der Summe. (kurze Pause) Aber...zu wenig.

252 **I: Welche Erwartungen oder Ansprüche hat des Jugendamt an die Einrichtungen
253 bezüglich QE?**

254 TL: Also...ich denk, dass die sehr stark auch, auch Controlling, Erfolgsorientierung machen
255 wollen, sie wollen nicht nur im Hilfeplan, früher hat man gedacht, des reicht, weil da ist ja
256 auch eine Überprüfung. Mei ich denk, des Controlling war schon nicht schlecht, die
257 Hilfeplaneinführung ist sehr gut. Oder personell find ich, dass die Heimaufsicht, die schaut ja
258 eh drüber, des ist ja auch schon immer gewesen. Und dass hier nur Kinder reinkommen über
259 Gutachten, des war auch immer schon. Dass es jetzt mehr rausstellen, ok, sollen sie machen.
260 Und von den Einrichtungen könnten sie erwarten, Listen, Übersichten, bei wie vielen Kindern

Anhang

HPT4 Interview Leitung

hat man eine Heimeinweisung verhindert, oder wie viele Häufungen gibt's bei Gewalt oder so, also so Erfolgskontrolle. Dass auch die Zusammenarbeit mit dem ASD bewertet wird, bei den Besprechungen, find ich auch gut. Also des denk ich ist die Erwartung vom Jugendamt, mehr erfolgsorientiert zu arbeiten.

I: Sie sind ja auch Geschäftsführung.

TL: Ja.

I: Wie sieht denn die Zusammenarbeit des Trägers mit der Einrichtung aus bezüglich QE?

TL: Also der Vorstand war wichtig, dass die eingebunden waren in des QM. Dass die wirklich Bescheid wissen über die Qualitätspolitik, über die Ziele, über des Handbuch, wie des hier alles so läuft. Da ist sehr viel Vertrauen da in mich, weil ja auch viel standardisiert ist. Und des wiederum gibt ihnen Sicherheit, jetzt nicht nur von mir als Persönlichkeit abhängig zu sein, sondern sollte mir irgendwas zustoßen oder ich (lacht) nicht mehr wollen, äh, ja, dann, dann steht hier ganz viel an Abläufen. Und des gibt dem ganzen Vorstand, gibt dem Träger Sicherheit. Die sind stolz drauf, wie hier alles organisiert ist, freuen sich, dass sie so wenig gebraucht werden (lacht), weil es eben wenig Krisen gibt in der Tat. Also bei der Mitgliederversammlung sind sie da, wenige Vorstandssitzungen unterm Jahr. Und wenn dann gibt's was Positives zu berichten. Auch von der Personalführung her und so, wir haben...eigentlich...kaum da Probleme. Und über allem steht eben die Transparenz für alle Beteiligten, kann alles eingesehen werden, die Fragebögen auch...also es gibt...da vom Controlling her auch ein gutes Gefühl einfach. Ja.

I: Wer übernimmt denn im Moment welche Aufgaben für QE, wer übernimmt welche Verantwortung für QE, damit sie läuft? Also hier in der Einrichtung aber auch im Umfeld der Einrichtung?

TL: (lange Pause) Also ich denke hier in München hat die Hauptverantwortung im Jugendamt die Steuerung. (lange Pause) Ähm...was ich aber schon...wirklich sehr gut finde, dass die Zusammenarbeit mit der Arge 78, auch dass sie sich eine Moderation geholt haben zur Hochschule, ein Stück Neutralität reingebracht haben. Grade in der Kommunikation des Ganzen, in der Zusammenarbeit. Des find ich toll. Auch, dass die einzelnen Bereich vertreten waren, einbezogen waren, gefragt wurden. Find ich gut. Also Zertifizierung ist wirklich noch mal was anderes, es kostet Geld, es kostet Arbeit jährlich. Ob des jetzt für alle wirklich so wahnsinnig wichtig ist, ähm...QM denk ich schon. Und ich finde, auch nur intern des zu machen an sich fast zu wenig, man müsste – zumindest muss die QM-B von außen geschult werden, offiziell geschult nach DIN. Des ist so meine Ansicht, mögen andere anders denken. Also...die Verantwortung denk ich hat die Steuerung. (kurze Pause) Des Landesjugendamt empfinde ich auch als sehr würdigend von QM. Da war auch kürzlich eine Expertenrunde, wo ich auch eingeladen war, des empfind ich auch als Würdigung. (kurze Pause) Die Verantwortung auch für des Geld, des ganze umzusetzen, die Ressourcen und Mitarbeiter bereitzustellen und die dafür zu motivieren und zu schulen, des liegt in der Hand der Träger und des wird zu wenig bezahlt. Ich find des wird viel erwartet, auch Qualität, aber zu wenig auch konkret bezahlt. Und, und ich denke, also ich denke, dass einige Einrichtungen, wirklich einige, also ich weiß von...ich würd sagen 5, die wirklich ein tolles QM durchgezogen haben, dass die wesentlich weiter sind als des Jugendamt und des Landesjugendamt, was so die DIN anbelangt, und zwar prozessbezogen, nicht TÜV oder so. Also des wär schön, wenn des auch so gesehen werden würde. Auch wenn es nicht bezahlt wird. (lange Pause)

I: Wie wurden sie denn in ihrer Ausbildung auf QE vorbereitet?

TL: Damals noch überhaupt nicht, da ich schon ziemlich alt bin. (lacht) Aber was interessant war, dass die Inhalte der Familientherapie und auch der Kindertherapie äh...mhm manchmal mit anderen Worten, manchmal sogar mit gleichen Worten belegt sind. Also auch da ist praktisch der lösungsorientierte Ansatz...(kurze Pause) der systemische Ansatz...ist eigentlich KVP, ist Einbeziehung aller Interessenspartner, also da waren ganz viele Parallelen. Des war spannend zu sehen. Also des war wirklich – also die Therapeutenausbildung und QM-Ausbildung mhm waren ganz viele Parallelen. Da konnt ich einiges mit rüber nehmen.

Anhang

HPT4 Interview Leitung

Also ich hatte vor QM zweimal Managementschulung, unabhängig noch von QM, einfach Management, also einfach Leitungsmanagement. Aber in der Ausbildung damals null, was ich allerdings jetzt mitkriege von den Praktikanten und neuen Mitarbeitern, dass der Aspekt wesentlich stärker verankert ist.

I: Welche Rahmenbedingungen, welche Voraussetzungen braucht denn jetzt ein QE, damit sie sinnvoll sein kann? Einmal in einer Einrichtung aber auch im Umfeld der Einrichtung?

TL: Des wichtigste wäre die Anerkennung, wenn man die Zertifizierung macht, dass des auch gewürdigt wird, dass man da nicht wieder alles umschreiben muss. Dass des schon ergänzt wird, überprüft wird, auf Sozialraumorientierung, Flexibilisierung gerne, aber nicht umgeschrieben wird. Dass des Internationale über des Städtische geht. (lacht) Natürlich auch Geld dafür, auch personalmäßig, dass die Verwaltung, die Leitung, die QM-B im Entgelt berücksichtigt wird. Also auch in der Entgeltkommission respektiert wird. Und in der Steuerung, nicht nur stadtweit sondern auch deutschlandweit. (kurze Pause) Ja... (kurze Pause) Für QE, dass man halt so wies des Jugendamt denke ich auch macht, sie nehmen ja für die, die nicht zertifizieren, dass man da vielleicht nur für QE Gliederungen übernimmt, die der DIN entsprechen, dann halt nicht auf dem hohen Niveau TQM, aber das da so eine Vereinheitlichung dieser DIN passiert, des wär schön. Und ein bisserl Geld und ein bisserl Zeit dafür. (lange Pause)

I: Und aus Trägersicht, sollte sich da die Zusammenarbeit verändern für QE?

TL: (kurze Pause) Aus Trägersicht sind des mit Sicherheit die gleichen Wünsche ähm... Die wünschen sich, der Vorstand wünscht sich natürlich mehr noch Marktorientierung. Des heißt, also geplant ist ja jetzt eventuell Budgetfinanzierung und damit aber auch... mhm... ja, die Kinder nicht nur dann aufzunehmen, die halt wirklich geschickt werden. (kurze Pause) Der Vorstand wünscht sich da noch mehr Freiheit. Also mehr Geld, klar, höheres Entgelt aber auch in der Aufnahme, dass man halt auch, dass nicht so stark gesteuert wird. Dass man Quereinsteiger hat in den Hilfeplänen hat, von den Kliniken zum Beispiel, des würde sich der Vorstand wünschen. Aber ich denke in der jetzigen Lage, wo des Geld knapp ist, ist des unrealistisch. In der Ambulanz geht's noch, Gott sei Dank, dass da wirklich die Kundenorientierung, die Interessensorientierung, wenn man sie schon so stark macht, dass man da auch ein bisserl, ja dass man angefragt wird auch entsprechend. Dass nicht nur des Geld zählt, dass man billig anbietet, sondern qualitativ gut und dass des gewürdigt wird.

I: Welche Organisationsstruktur braucht es in einer Einrichtung, damit QE funktioniert?

TL: Ähm... die Leitung muss dahinter stehen, wenn die zweifelt und Angst hat, dass sie selber kontrolliert wird und ihr des Fehlermanagement lästig ist und auch die Fragebögen- also die Leitung muss dahinter stehen. Und die muss motivieren können, sowohl die Pädagogen als auch die Verwaltung. (lange Pause) Es muss schon ne Hierarchie auch da sein, es muss eine Fehlerkultur in der Einrichtung sein, dass des zentriert zur Leitung geht im Vertrauen, dass man da nicht abgestraft wird, sondern wirklich des benutzt wird als Chance. Ein Fehler ist nix anders als Unschärfe, und wenn da die Angst weg ist, dass des einfach nur zur Verbesserung zu verwenden ist, des ist so eine Fehlerkultur, würd ich sagen. Aber auch ähm eine Hierarchie, eine gewachsene Hierarchie, dass man halt Grenzen der Verantwortung hat, wer bestimmt was und das auch im Team, ganz, nicht Basisdemokratie ist, wo ewig diskutiert wird, sondern dass man wirklich auch sagen kann, so, des ist jetzt ne Anweisung, eine Dienstanweisung. Und des ist verpflichtend zu lesen, des wird auch im Dienstvertrag verpflichtet, zum Beispiel auf QM oder so. Also schon Strukturen, schon Hierarchie auch. Und es kann auch nur funktionieren durch Delegationen. Also die Leitung kann noch so begeistert sein von QM, des nutzt nix, wenn des nicht runter geht durch alle Bereiche. Jeder hat Koordinationsaufgaben, Delegationsaufgaben, ja. Nur Leitung reicht nicht und nur Mitarbeiter reicht auch nicht und nur Pädagogik reicht auch nicht, man braucht auch die Verwaltung.

Anhang

HPT4 Interview Leitung

I: Was würden sich denn die andern Akteure für QE wünschen, also öffentliche Seite, Träger und so weiter?

TL: (lange Pause) Ähm wenn sie vor zwei Jahren gefragt hätten (lacht), wärs mit Sicherheit der Wunsch nach Entlastung gewesen, des Ganze zu Listen und Verfahrensanweisungen zu Papier zu bringen, des war viel Arbeit, grade für die Verwaltung auch. Mittlerweile denk ich sind die auch stolz, dass es da ist. Dass man wirklich nur noch verbessern muss, es hat sich entspannt. (kurze Pause) Vielleicht ist des Controlling noch nicht ganz in allen Köpfen, vor allem der neuen Mitarbeiter, kann sein. (kurze Pause) Was würden die sich wünschen...vielleicht würden sie sich...ja, ich denk, sie würden sich, ich denk sie sind schon begeistert auch, aber auch sie würden sich mehr Zeit dafür wünschen. Noch mehr Freistellung dafür wünschen und des müsste natürlich rückversichert haben im Entgelt. Also die Zeit für Wirksamkeitsanalysen, für Erfolgsbericht auch für das Jugendamt dann, wirklich intensiv und ganzheitlich.

I: Wie sollte sich denn die Aufgabenverteilung, die Verantwortungsbereiche, wie sollten die sich verändern?

TL: (lange Pause) Des Team wünscht sich immer Verteilung, dass wirklich jeder Prozessverantwortlicher ist für einen Prozess. Es ist immer schwierig, wenn Mitarbeiter gehen, also die natürliche Fluktuation durch Schwangerschaften (lacht) bei zweien, dann kommen neue Mitarbeiter und die haben halt erstmal einen andern Schwerpunkt und können erst keine Delegationen übernehmen und des ist auch ein schwieriger Punkt, was die Zertifizierung anbelangt, man muss den Standard halten und muss die neuen Personen schnell einarbeiten. Des ist schon ne Aufgabe.

I: Wie sollte sich die Ausbildung der sozialen Berufe verändern?

TL: Also ich freu mich, dass des QM schon verankert ist und auch dass der systemische Ansatz verankert ist, weil des sind Parallelen. Und auch diese ganze, es geht mehr, denk ich, im sozialarbeiterischen wieder, Flexibilisierung, Sozialraumorientierung. Die Inhalte sind schon toll. Und auch die letzten drei Praktikanten, die ich hatte, Sozialpädagogikpraktikanten, waren top. Also da muss ich schon sagen, super. Vielleicht sollte auch noch reinkommen, die finanzielle Seite ähm ein bisserl Betriebswirtschaft, Entgelt und auch Darstellung, ja, des ist ein Inhalt, der immer wieder fehlt. Auswertungen, Statistiken, solche Dinge, die graphische Darstellung und Präsentation. Der wär toll, der Punkt. (lange Pause) Ja. Und was mir da noch einfällt, also was ich mir wünschen würde, aber des kann mir nur meine Zertifizierungsfirma mir geben, aber die...(kurze Pause) äh...die machen des auch nicht, weil sie denken, jeder muss des selber entwickeln, ich würde mir immer wieder wünschen, ein Formblatt mit wirklich tollen Überschriften, also wer ist verantwortlich, mitwirkend, Inhalte, bis wann, Controlling, Nachverfolgung bla bla. Da so ein Entwurf, wo wirklich alles drauf ist auch für die Auswertung noch was drauf ist. Da gibt's bei den Zertifizierungsfirmen sicher was Optimales und des fänd ich klasse. (lacht) Und des könnten dann auch Jugendamt, Landesjugendamt hernehmen, des wäre sehr effektiv. Und auch, dass des Jugendamt des einfach honoriert, wenn man so was macht.

HPT 4. MA1

Pädagogin (Magister) seit 1990
in der Einrichtung als Gruppenpädagogin seit 2001, seit 2004 QM-B

I: Wie würden sie denn den aktuellen Stand von QE hier in der Einrichtung beschreiben?

MA: Also wir haben ja des Zertifikat, wir waren jetzt im zweiten Überwachungsaudit, nächstes Jahr haben wir wieder des große ähm...des ganz große Zertifikat praktisch, also wird noch mal erneuert. Ähm...also ich denke, wir haben uns jedes Jahr eigentlich auf ein höheres Niveau eingespielt von dem was gefordert wird von der Firma, also ich weiß nicht ob die Leitung die genannt hat, also wir müssen jetzt noch mal einen Sprung zu machen um letztendlich die Standards zu erreichen, wobei wir ähm im Grund nur Empfehlungen bekommen. Also wir haben des alles vom Handbuch, die Prozesse ähm...alles schon festgelegt und genau beschrieben, ändern halt Kleinigkeiten, also vom System her denk ich ist des sehr ausgereift schon aber es fehlen immer wieder natürlich Kleinigkeiten oder es kommen Dinge hinzu, die gemacht werden müssen. Von der Umsetzung her...sag ich mal...fehlt...ähm...schon noch Einiges, vor allem in den Köpfen der Mitarbeiter, die sich dafür nicht so interessieren, dass des eben selbstverständlich ist. Und des ist auch wirklich ein ganz großes...ja, ein sehr unübersichtlicher Wust manchmal, vor allem, wenn man sich nicht ständig damit beschäftigt, mit den Listen, die ausgefüllt werden müssen, mit den Zuständigkeiten. Also es ist für den Alltag...oft nicht immer gebräuchlich. Es ist eher sehr gut für die Organisation von Leitung und Verwaltung und bestimmten Prozessen, die alle Gruppen betreffen, da find ich des sehr nützlich und da funktioniert sehr gut. Es lebt auch in vielen Teilen, aber die Selbstverständlichkeit, würd ich sagen, fehlt schon noch.

I: Warum wurde denn mit QE begonnen?

MA: Also im Grunde ist es die Frage des Überlebens der Einrichtung, man kann sehr gut mit der Zertifizierung argumentieren, des wird auch immer mehr gefordert vom Jugendamt, dass man zertifiziert. (kurze Pause) Im Grund wars sicher auch nützlich, weil manche Organisationsstrukturen nicht so verbindlich waren, und da wollte man sich selbst Klarheit schaffen. Aber hauptsächlich waren des schon die andern Entwicklungen. Also wer zertifiziert ist gilt was und wer nicht, der gilt nichts im sozialen Bereich. Also des ist wirklich sehr zweigeteilt.

I: Wann wurde damit begonnen?

MA: Also die Vorbereitungen liefen schon vor meiner Zeit, also 2000 waren die schon dran, 99 wurde schon recherchiert und als ich kam 2001, da war des schon richtig im Gange. Also ein langer Vorlauf war des.

I: Wie wird die Kontinuität in dem Prozess der QE gewährleistet?

MA: Also des wichtigste glaub ich, ist dass die QM-B wirklich hinterher ist, dass die einzelnen Maßnahmen eingehalten werden, dass auch die Leitung immer wieder an bestimmte Dinge erinnert wird und die ihr auch abgenommen werden, dass des im Fluss bleibt. Ähm...also alle verlassen sich hier immer auf die QM-B, dass die des am Laufen hält. Und die Verwaltung ist sicher auch ganz stark mit – also die hat auch ein großes Interesse daran und des ist dann in ihrem Sinne, dass die Abläufe auch funktionieren, da wir sehr viel Papier im Haus haben. (kurze Pause) Und ähm...gut die Leitung ist insgesamt natürlich interessiert, dass des vorangetrieben wird, aber ich sag mal, die hat so viele Aufgaben nebenher zu machen, dass des als Leitung allein nicht zu schaffen ist, des ist wirklich zu umfangreich. Also dadurch verliert sie des doch immer wieder aus dem Auge. (kurze Pause) Und äh die Mitarbeiter...(lange Pause) Ähm, ich glaube, dass des nicht so im Bewusstsein ist, wir müssen Qualität sichern, sondern es geht bei vielen darum, des ist bei mir ja auch so, die Kinder müssen gut versorgt sein, die müssen ihren Weg gehen und die Eltern auch. Und dafür setzt man seine Kraft ein. Und des QM braucht oft Kraft, weil es eben sehr zeitaufwendig ist. (lange Pause) Also wir setzen uns in einem Arbeitskreis zusammen, Verwaltungsleitung,

Anhang
HPT4 Interview MA1

Leitung und ich, ich muss nicht immer dabei sein, oder ich setz mich mit dem Prozessverantwortlichen zusammen oder in der Regel kontaktieren die mich. Am Qualitätstag, klar, da wird alles noch mal aufgearbeitet, also einmal im Jahr, und...ansonsten bleibt des eigentlich in kleineren Absprachen unter dem Jahr oder im Team. Im Team ist des auch so, dass Dinge eingebracht werden, die zu ändern sind und dann wird des eben genauer angeschaut. Des ist die Kontinuität und dann im Grunde ich, die erinnert, die Delegation so, also du solltest des jetzt machen...und so. Also ich muss eben einfach den Überblick behalten, Termine einhalten, einhalten lassen. Ja, genau.

I: Wie sind die Eltern und Kinder an QE beteiligt?

MA: Es gibt einen Elternfragebogen, einmal im Jahr, vor dem Qualitätstag, wo die Eltern, also beide Elternteile jeweils einen Fragebogen ausfüllen, also mit den einzelnen Prozessen, also jeder Prozess, da werden mehrere Fragen gestellt. Und die Eltern beantworten – ja, des ist sehr unterschiedlich, wie sie sich angesprochen fühlen. Aber wir haben eine relativ repräsentative Umfrage dadurch eigentlich. Des sind die Eltern. Die Kinder nicht ähm gut, von den Kindern, da kriegen wir die Rückmeldungen in der Gruppe so im pädagogischen Bereich, des hat mir gut gefallen, des würd ich gerne machen. Also QM in dem Sinne hat keinen so direkten Einfluss, also des ist eher, dass wir die Wünsche der Kinder berücksichtigen.

I: Und wie sind die Mitarbeiter beteiligt?

MA: Da gibt's ein Mitarbeiterfragebogen, also aufgeteilt in Kernteam und erweitertes Team und ähm da bekommen wir eigentlich vor allem beim Kernteam auch repräsentative Ergebnisse, wo man wirklich sagen kann, die Stimmung im Haus ist so, also an dem Prozess muss man noch was verändern. Also zu den einzelnen Prozessen werden mehrere Fragen gestellt, von 1-10 kann man des ankreuzen, wenn des unter 5 ist, dann wird des wirklich bedenklich.

I: Und wie sind die Auswirkungen von QE auf den Arbeitsalltag?

MA: Auf der einen Seite ist es sehr viel organisierter, also weil die Mitarbeiter ja wirklich verpflichtet sind, bestimmte Dinge und Abläufe einzuhalten, man weiß, welches Formular braucht und so. Die andere Seite ist ähm dass Spontaneität verloren geht ein Stück weit, was nicht so schlimm ist, aber der Arbeitsaufwand ist doch relativ groß. Es braucht schon ganz schön viel Zeit ähm diese ganzen Listen und Festlegungen zu erfüllen und es braucht die Zeit in der Zusammenarbeit mit den Eltern und Kindern. Und so Verbindlichkeiten sind wichtig, aber meiner Meinung nach kann so was auch erfolgen durch die Steuerung durch die Leitung. Wenn ein Team weiß, des und des und des, dann ist des auch in den Köpfen. Und es ist mehr auf dem Papier, als dass des wirklich bewusst wird. Und des braucht Zeit. Und dann entstehen trotzdem noch Fragen, wie läuft denn des, wo ist denn die Checkliste. Also des ist relativ kompliziert und wir ersticken in Listen, also täglich...ja...ein großer Bürokratieaufwand. Viel Papier. Allein schon die Arbeitsgrundlage für den Qualitätszirkel ist der Qualitätsbericht und der hat dann über 50 Seiten. Also des ist schon heftig. Ja.

I: Und wirkt sich des auf die Zielerreichung in der Arbeit mit den Kindern und Eltern aus, also QE?

MA: (kurze Pause) Ich denk, also ja. Wir denken bewusster jetzt über Ziele nach und was wir erreichen wollen. Des tut gut, dass wir reflektieren, was machen wir eigentlich mit den Kindern, wo wollen wir hin, was sind die Schwächen, wo arbeitet man konkret drauf hin. Ähm...was...was schade ist, ist, dass insgesamt im sozialen Bereich so eine Verschärfung stattfindet, dass leistungsorientiert pädagogisch gearbeitet wird und so kann man nicht pädagogisch arbeiten. Also so kann man vielleicht in der Wirtschaft arbeiten, wo des greifbar und sichtbar wird, aber bei Kindern lässt sich des eben sehr schwer standardisieren und festlegen. Zum Beispiel die Frage, welches Ziel haben sie dieses Jahr erreicht, was wollen sie erreichen, kurz-, mittel- und langfristig. Also des kann man schon alles einordnen, aber des Kind wird trotzdem nicht so sein, man schafft sich Scheinziele dadurch. Aber des ist schon gut, dass die Mitarbeiter nicht nur vor sich in wurschteln, sondern sagen, wir wollen was

erreichen, dafür muss ich mich engagieren, dafür brauch ich diese Methoden. Dafür ist des schon hilfreich.

I: Inwieweit hat sich QE auf Arbeitsabläufe ausgewirkt, auf Entscheidungskompetenzen?

MA: Arbeitsabläufe ändern sich ständig eigentlich. Also des ist alles festgelegt und werden immer wieder modifiziert, wenn Änderungen kommen und dadurch, klar, verändern sie sich. Des ist auch gut und wichtig. Die Entscheidungskompetenzen...gut, in oberster Linie, klar die Leitung entscheidet alles ähm... also alles wird durch die Leitung entschieden, was viel Zeit kostet, hier im Haus ist des so eine Besonderheit. Also in bestimmten Bereichen haben die Mitarbeiter schon auch die Möglichkeiten, selbst zu entscheiden, alles was mit Außenwirkung zu tun hat, muss über die Leitung gehen. Und des hat sich eher verschärft, also man kann nicht so frei arbeiten, die Leitung kontrolliert schon mehr. Also des QM übt einen gewissen Druck aus, weil sie Dinge erreichen muss und dadurch sehr dahinter sein muss.

I: Wie wirkt sich QE auf die Zufriedenheit im Team aus?

MA: Ähm...die Zufriedenheit im Team...(kurze Pause) Ich denke, dass viele...des ist mein Eindruck, hier im Haus mit den Arbeitsbedingungen sehr zufrieden sind. Des QM ähm auf der einen Seite als praktisch empfinden, ja, aber oft auch als lästig. Und des schafft Unzufriedenheit, dass QM so einen großen Raum hier einnimmt, also man wird von vielen anderen Aufgaben belagert anstatt sich um Eltern und Kind kümmern zu können. Und ähm...ja die Zeit fehlt vielen, des merkt man. Es gibt ja auch noch andere Unzufriedenheiten im Haus, die im Team auch spürbar sind, sag ich mal, wo ja, wo ich denke, die Leitung ist so eingenommen von diesen ganzen Prozessen, dass sie des nicht schafft, sich darum auch noch so zu kümmern. Und dadurch wirklich auch Dinge übersehen werden und dann gibt's immer wieder eine große Aufregungen, einen großen Knall und dann muss man sich wieder zusammenfinden. Aber ich denk bei dem ganzen QM kommt die innere Sicherheit des Hauses zu kurz. Also so die pädagogischen Entwicklung, des Team, was sich auch zusammen finden sollte, des kommt zu kurz. Also weil des hier funktionieren muss. (kurze Pause) Ja.

I: Wie wirkt sich denn QE auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder aus?

MA: Äh ich denk, des wirkt sich schon positiv aus, viele Dinge funktionieren einfach besser, weil die festgelegt sind. Es kommt relativ selten zu Fehlern, grade auch durch des QM, Infos kommen schnell und klar. Ich denke, also die Eltern erscheinen mir doch sehr zufrieden. Auch die Rückmeldungen beim Fragebogen, da ist ein Durchschnitt von 7, also da gibt's nicht so große Unzufriedenheiten. Also ich hör dann schon auch die Kritik, schon wieder Papier, Papier, Papier, also man darf bei Sommerfest nur Trockenkucken backen und so. Äh die spüren des schon die Bürokratisierung und die Lebendigkeit geht dadurch verloren. Die Kinder spüren, dass ich ganz wenig in der Gruppe bin, des fehlt ihnen. Des merk ich, ich krieg da auch so Rückmeldungen, jetzt bist du schon wieder nicht da. Von den Eltern manchmal auch, die merken des ja auch, also die kriegen dann vielleicht mal weniger Gespräche. Also da kommen schon Bemerkungen. Und da merk ich, da bin ich in so einem Spagat und seh auch, dass des nicht mehr lange gut gehen wird. (kurze Pause) So für mich auch, weil ich mich vor allem als Pädagogin betrachte, keine angenehme Situation. Außer des würde sich automatisieren, dann wäre des ok, dann ist des ne Delegation wie jede andere, aber im Grunde muss man...ja, sehr aufpassen, dass Eltern und Kinder nicht zu kurz kommen, des ist einfach Fakt, dass des so ist. Ja. Also die haben schon Erwartungen jetzt an die Qualität der Betreuung, aber ich glaub so wirklich bewusst, dass wir hier QM machen, ist es ihnen nicht, also sicher nicht allen.

I: Wie sind denn ihre eigenen Erwartungen an QE, wie haben sich die ähm auch verändert jetzt im Laufe der Zeit?

MA: (kurze Pause) Meine Erwartungen waren, dass viele Dinge mehr geregelt sind und werden, also wenn jetzt ein Formular, dass man weiß, welches des Richtige ist zum Beispiel. Also da herrscht eine große Klarheit, mit der ich gut arbeiten kann ähm...des ist die eine Seite. Ich hätte mir aber auch gewünscht und das ist noch nicht geschehen, dass auch im gesamten Team mehr Klarheit und eine gemeinsame Linie gefahren wird. Und des passiert

157 eher nicht. Und auch mehr Interesse hätte ich mir gewünscht und ähm mehr Belebung unseres
158 Systems. Des ist jetzt aber eben nicht so der Fall.

159 **I: Und welche Erwartungen hat die Leitung und wie haben sich die verändert?**

160 MA: Ja, also die Leitung hat sich sicherlich erhofft, also dass des Überleben der Einrichtung
161 gesichert ist, ja diese Außendarstellung, dass man eben gerade vor den Geldgebern zeigen
162 kann, wie hier gearbeitet wird und welche Leistung na gebracht wird. Ja und sicherlich auch
163 Entlastung für sich selber, also dass man eben delegieren kann und äh auch mit dem Gefühl,
164 dass man ja weiß, wie des dann nach welchen Richtlinien auch erledigt wird.

165 **I: Wie sieht denn jetzt die Zusammenarbeit mit dem Träger aus, wenn es um QE geht?**

166 MA: (kurze Pause) Ja, der Träger ist ja eben die Geschäftsleitung, also die Leitung und der
167 Vorstand. Also ich glaub, dass da ganz viel Vertrauen jetzt vom Vorstand zur Leitung da ist,
168 die da ja als Profi eben auch die Entscheidungen trifft. Wichtig war der Vorstand oder immer
169 noch ja eigentlich, wegen der Finanzierung des Ganzen. Aber der ist sicher damit
170 einverstanden, will ja auch des Überleben des Vereins auch sichern, und da denk ich – ja also
171 direkt spürbar ist er jetzt nicht so im Alltag oder wenn's um QE geht. Aber wie gesagt, da ist
172 eben unsere Leitung durch den persönlichen Kontakt sicher wichtig und ja auch involviert.

173 **I: Und wie sieht die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt aus?**

174 MA: Also was ich so mitkriegt wird da jetzt schon des gesehen, dass wir hier QM machen, wird
175 auch gewürdigt teilweise denk ich. Aber des ist jetzt nicht so direkt spürbar, des ist des, was
176 die Leitung jetzt weitergibt. Und sonst... ja, also man spürt auch, dass des Jugendamt unter
177 einem Druck steht, etwas zu verändern, also große Unsicherheit auch für uns jetzt, weil die
178 selbst in der Umstrukturierung stecken und eigentlich jeden Tag neue Erwartungen, neue
179 Vorgaben kommen, wo man schon gar nicht mehr weiß, wer ist jetzt Ansprechpartner, was
180 gilt denn jetzt, wo wollen die eigentlich hin...ja, also Kosten einsparen eben und aber
181 irgendwie macht des schon unsicher, wenn man nicht weiß, was die wollen. Und ich denk,
182 also wenn's dann ums Geld geht, ist des sicherlich eine Unterstützung, also des QM und wird
183 ja auch irgendwie verlangt, aber es gibt eben kein Geld dafür, also im Entgelt zeigt sich des
184 nicht wieder, dass man QM hier macht. (kurze Pause) Ja.

185 **I: Wie gelangen sie an die notwendigen Informationen für QE?**

186 MA: Ja, also...zum einen eben vor allem durch die Audits, durch den Qualitätstag auch, wo ja
187 alles eben noch mal bewertet, besprochen wird, wo Veränderungen notwendig sind. Dann
188 natürlich durch Teamsitzungen, Besprechungen, auch mit der Leitung. Und sicher auch äh
189 durch des Handbuch, also da kann man eben nachschlagen.

190 **I: Wer übernimmt den im Moment welche Aufgaben für QE, wer steht in welcher
191 Verantwortung, damit QE läuft?**

192 MA: Ja, also des ist sicher die Leitung, der Trägerverein, also die Geschäftsführung, die ja in
193 unserm Fall eben dieselbe Person ist, aber da liegt schon viel Verantwortung. Und sicher auch
194 bei mir als QM-B, damit des am Laufen bleibt. Aber ich denk des Jugendamt macht den
195 meisten Druck oder die meiste Angst auf die Einrichtungen. Na, ja, gut die Dachverbände
196 sind schon auch hinterher, dass die Einrichtungen ähm schauen, dass sie gut dastehen. Des ist
197 schon wichtig. Und des Jugendamt klar, da geht's ja ums Geld, also die entscheiden ja, geb
198 ich, geb ich nicht.

199 **I: Und wenn man an die Aufgabenverteilung denkt, also wer macht was?**

200 MA: (kurze Pause) Es hat halt so eine Eigenverantwortung, als Einrichtungen entscheiden für
201 sich selbst, ob sie des zertifiziert oder nicht, ob sie des Geld hat oder nicht. Also des
202 Jugendamt fordert, aber die Einrichtungen zahlen, also von daher sind die Einrichtungen
203 schon auf sich selbst gestellt. Größere Einrichtungen machen des eben über ihren Verband,
204 können die ja auch besser zahlen. Eine kleine Einrichtung wie bei uns, die muss dann eben
205 schauen, wie sie des hinkriegt und den größeren Aufwand leisten. Des Jugendamt beteiligt
206 sich nicht, des fordert, dass des vorhanden ist. Da gibt's keine Gelder.

207 **I: Wie wurden sie in ihrer Ausbildung auf QE vorbereitet?**

Anhang

HPT4 Interview MA1

208 MA: Damals war ähm...des noch kaum Thema. Also ich hab schon, also Evaluierung gehabt,
209 Fragebögen erstellen, Zielkontrolle solche Sachen, des war schon Thema. Aber des war eher,
210 weil ich mal ein bisschen in Wirtschaftspädagogik reingeschnuppert hab. Und...ähm...gut die
211 Grundzüge, klar, kenn ich, des war schon ein Begriff aber ich sag mal so, dass man hier als
212 QM-B einfach so reinspringen kann, also des sicher nicht. Also Pädagogikstudium an der Uni
213 hat schon andere Inhalte, des ist schon wissenschaftlich therapeutischer als an der FH,
214 ähm...da muss man sich schon mehr drum kümmern, um was mitzubekommen.

215 ***I: Wie nutzen und beurteilen sie denn Bücher, Fortbildungen zu dem Thema?***

216 MA: Also ich war bei einer Fortbildung kürzlich ähm, wos eben um QS und QE in den
217 verschiedenen Einrichtungen ging. (kurze Pause) Ähm...des war insofern interessant, weil
218 Leiter anderer Einrichtungen von ihrem QM-System berichtet haben und erzählt haben, wie
219 sies gemacht haben, wie sie zertifiziert haben, manche haben nur des System und kein
220 Zertifikat. Des war sehr interessant zu hören, war eher nichts zum lernen, weil des bekannte
221 Sachen waren. Publikationen gut, ich hab so zwei Grundlagenbüchlein gehabt, des war ganz
222 interessant. Ich hab nicht sehr viel gelesen, weil ich nicht viel Zeit hatte, also. Ich wurde QM-
223 B und dann waren erstmal Ferienfreizeiten und solche Sachen. Also ich denk ich werde da
224 auch in Zukunft eher weniger lesen und eher die, die Normen lesen, die Standards zum
225 Datenschutz vertiefen, des sind praktische Themen, die man wirklich braucht. (kurze Pause)
226 Ja, wie ich's bewerte...es wird zuviel geredet und hat oft wenig Tiefgang. Es wird viel Geld
227 gemacht damit, damit lässt sich ähm...wirklich viel Geld machen. Da lässt sich auch viel
228 Macht ausüben, hab ich gemerkt, weil die Einrichtung abhängig sind von dieser
229 Zertifizierungsfirma und diese Menschen dann auch entsprechend machtvoll auftreten
230 können. Und...ja, es sind aus unserer Sicht viele, die sich den Firmen unterwerfen, weil die
231 sagen, ja wir brauchen des. Also ich empfinde des nicht so, dass eine Einrichtung Qualität hat
232 bloß weil sie QM hat. Ich steh dem schon kritisch gegenüber. Also eine gute Einrichtung, die
233 hätte diese ganzen Sachen, die vom QM gefordert sind, schon lange gehabt, einfach deshalb,
234 weil sie gut sein will. Dazu braucht man nicht QM. Aber es gibt sicher auch gute
235 Fortbildungen, die kurz und knapp alles vermitteln was man braucht. (lacht)

236 ***I: Welche Bedingungen, welche Voraussetzungen braucht QE, damit sie Sinn machen kann? Also in der Einrichtung aber auch im Umfeld?***

238 MA: Also hier in der Einrichtung braucht es einfach, dass die Aufgabe, nämlich die Kinder im
239 Mittelpunkt stehen. Dass auch die Zertifizierungsfirmen kritisch hinterfragt werden, dass die
240 auf den Kopf gestellt werden. Dass effektiv gearbeitet wird, weil QE auch eine gewisse
241 Effizienz hervorbringt und die auch fordert. Und...dass es einfach keinen so hohen
242 Stellenwert einnimmt, dass des selbstverständlich wird und dass man sich darüber auch nicht
243 definiert, also so, wer QM hat, der ist was. Und ähm, des find ich etwas übertrieben. Und
244 darüber hinaus ähm, ja des ist natürlich ein Wunsch der Gesellschaft, dass durch QM eine
245 Scheinsicherheit gegeben wird, also man hat des Gefühl, man hat des im Griff, aber des hat
246 man deswegen noch lange nicht. Pädagogen sind nicht gut, weil sie QM beherrschen und ich
247 würde mir sehr viel mehr eine...bessere pädagogische Ausbildung wünschen, auch an den
248 Fachhochschulen auch bei den Erziehern, wo viel mehr auf den Menschen eingegangen wird
249 und geschaut wird, was ist da wirklich. Ja, des ist für mich Qualität, wenn man Menschen in
250 kurzer Zeit in der Entwicklung so viel mitgeben kann, dass der reifen kann. Des geschieht
251 eben nicht. Des würde ich mir wünschen.

252 ***I: Welche Organisationsstruktur braucht eine Einrichtung für sinnvolle QE?***

253 MA: Eine gute Frage. Also es muss hierarchisch sein, geht gar nicht anders. Es, ja... es geht
254 vielleicht schon mit einer breiten Basis, aber es muss ein Hauptverantwortlicher dafür
255 dastehen. Weil ich glaube,...das Zusammenspiel von verschiedenen Arbeitsgruppen muss
256 koordiniert sein von oben. Und auch hier ist des durch QM hierarchischer geworden. Hat
257 Vorteile, hat Nachteile...(lange Pause) Und die Struktur muss durchlässig sein, es müssen
258 Informationen sehr schnell transportiert werden und auch zuverlässig. Also des sind
259 inzwischen sehr viel Kleinigkeiten, die weitergegeben werden müssen, wo des früher nur

Anhang
HPT4 Interview MA1

260 Fakten waren, dadurch entstehen relativ viele Fehler. Also man muss eine große Offenheit
261 gegenüber Fehlern haben und äh...ja man muss sehr flexibel sein, jeder einzelne. Und jeder
262 Einzelne muss des Interesse auch mitbringen in dem Team zu sein und, und gleichzeitig auch,
263 ja diesen Weg zur Leitung hochzugehen und... ich sag mal, da wird viel blockiert. Da
264 müssten ganz klare Weisungen sein, wenn die nicht befolgt werden, wenn des Team nicht um
265 die Leitung steht sondern sehr vereinzelt ist und jeder ein Einzelkämpfer ist, dann funktioniert
266 QM nicht so...reibungslös, wie es des könnte. Also im Grund muss erst mal des Team
267 stimmen, dass es geht. (lange Pause)

268 ***I: Wie sollte sich denn die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite, mit dem Träger,***
269 ***sollte sich da was verändern?***

270 MA: (lange Pause) Mhm. (lange Pause) Ja, es wäre natürlich wünschenswert, wenn des
271 Jugendamt schon selber wüsste, wo es hinsteuern will, würde weniger Verwirrung, weniger
272 Formulare hervorrufen und auch ähm...eine Klarheit, also in der pädagogischen Haltung.
273 Also jetzt jonglieren wir, wir schätzen immer ab, wie wir bei welchem ASD Mitarbeiter wir
274 wie reagieren müssen, damit des Kind noch bleiben kann, also wir schauen, dass wir die
275 Diagnosen schon sehr knackig gestalten, damit uns des abgenommen wird, also da muss man
276 ständig übertreiben. Des ist ne Art und Weise, des kann sich nicht ständig so
277 weiterentwickeln, des wär schon gut...wenn man...mit dem Jugendamt klar sein könnte, was
278 aber nicht geht, weil sie selber umstrukturieren, täglich. Und selber ihre, ihre Vorgaben gar
279 nicht klar haben. Also des wird zum Beispiel tageweise geändert, ob Kinder Reittherapie
280 machen dürfen oder nicht, dann sind die ASD Mitarbeiter verunsichert und dann sind wir
281 verunsichert. Also das wäre gut.

282 ***I: Und der Träger?***

283 MA: (lange Pause) Dadurch, dass der Träger eigentlich gar nicht spürbar ist, sondern ein
284 kleiner Verein ist, dem einfach daran gelegen ist, dass des Haus gibt, da denk ich, passt des
285 schon so. Ja.

286 ***I: Und was würde sich die öffentliche Seite, der Träger, andere Einrichtung wünschen für***
287 ***QE?***

288 MA: (lange Pause) Also ich glaube...wir haben ganz gute Erfahrungen mit dem Jugendamt,
289 also ich krieg eher sehr positive Rückmeldungen, dass wir schon viel vorbereiten, wenn die
290 zum Gespräch kommen. Aber von andern Einrichtungen hört man manchmal, dass die sehr
291 unvorbereitet sind, wenn es drum geht, einen Hilfeplan zu machen. Also ich denk, die
292 wünschen sich, dass die Pädagogen sehr transparent arbeiten und Dinge klar auf den Tisch
293 legen und des auch mal schriftlich fixieren. Ich glaub, des ist für die wichtig. Ähm...(kurze
294 Pause) Ich denk schon, dass es dem Jugendamt sehr daran gelegen ist, wirklich pädagogisch
295 zielorientiert arbeitet und die Kinder auch nicht festhält, bis es nicht mehr geht, sondern den
296 Pädagogen ein, zwei Jahre den Weg bereitet, dann ein anderes Kind aufnehmen, also ein
297 schneller Durchlauf, dass die schwersten Fälle genommen werden und möglichst viele Kinder
298 davon profitieren. Ich denk die würden sich da, ja also die Bereitschaft, auch die
299 schwierigsten Fälle aufzunehmen, was natürlich, was die QE angeht, da müssen die
300 Pädagogen dafür gut ausgebildet sein, dass sie des schaffen und lange durchhalten.

301 ***I: Wer müsste denn mehr in die Verantwortung für QE genommen werden, wie sollten sich***
302 ***die Aufgaben verteilen für QE?***

303 MA: (lange Pause) Es ist ein bisschen schwierig, weil des Jugendamt gibt vor und die Leiter
304 wollen sich nichts vorgeben lassen. Die möchten des schon selber gestalten. Und ich finde des
305 auch verfehlt, dass des Jugendamt eine Richtlinie vorgibt und alle Einrichtungen, verschieden
306 wie sie sind, sollen dem folgen. Ich finde des nicht sinnvoll. Also ich bin mir nicht mal sicher,
307 ob ich zertifizieren so sinnvoll finde für jede Einrichtung, ob des unbedingt sein muss. (kurze
308 Pause) Und Aufgabenverteilung, mehr Verantwortung übernehmen, des geht ja nicht, dass des
309 Jugendamt noch mehr Verantwortung übernimmt, es könnte vielleicht mehr Funktionen
310 übernehmen, dass es für bestimmte Einrichtungen ganz klare Vorgaben gibt, wie etwas zu
311 funktionieren hat. Dann müsste es sich aber auch an der Finanzierung beteiligen, wenn

Anhang

HPT4 Interview MA1

312 jemand zertifiziert und des eben zahlen muss. Aber der Grundtenor ist eigentlich gegen des
313 Jugendamt, die Leiter wollen schon ihre eigenen Sachen machen und sich nichts vorschreiben
314 lassen. (kurze Pause) Und immer die Angst, dass des Jugendamt bestimmt. Des ist mir nicht
315 ganz klar, warum, aber des kann nicht funktionieren QS, wenn des Jugendamt des vorgibt und
316 die Leiter des ablehnen. Und wenn des Jugendamt mehr Aufgaben übernehme...ist irgendwie
317 gar nicht anzudenken. (lange Pause) Also es wird als Einmischung empfunden, was des
318 Jugendamt alles machen möchte und wissen möchte. Also die fordern schon genaue Berichte,
319 x Gutachten, detaillierte Angaben und des ist schon viel. Also mir erscheint des so, dass des
320 Jugendamt bürokratische Bearbeitung und Verwaltung ist und die pädagogische Bearbeitung
321 sollte in den Häusern bleiben, des wäre sinnvoller, da kann man dann was schaffen. Die
322 Häuser müssten dann schon zeigen, wir machen des so hier, also so die Bringschuld dem
323 Zahler gegenüber. Des fänd ich optimal, wenn des so wäre.

324 ***I: Was sind denn jetzt für sie Merkmale, Werkzeuge einer guten QE?***

325 MA: Sinnvolle QE...Merkmale...(kurze Pause) Das Prozesse schnell ablaufen und ohne
326 Fehler, effizient. (kurze Pause) Dass Absprachen genau stattfinden und Informationen fließen.
327 (kurze Pause) Und dass dadurch auch eine Zufriedenheit entsteht bei den Mitarbeitern, dass
328 des lebendig ist, dass man durch diesen Bürokratiewust nicht erschlagen wird, sondern dass
329 des als hilfreich empfunden wird und dass es sich automatisiert. Und zwar von selber. (kurze
330 Pause) Und dass es auf jeden Fall auch zur Zielerreichung führt, dass des für die Kinder
331 gemacht wird, dass man des auch den Eltern erklären kann, transparent machen kann und dass
332 die was davon haben. Ganz wichtig. Und ich denke auch...dass es eine Teamstruktur stärkt.
333 So könnte es sein. Mhm.

HPT 4. MA 2 / MA3

MA 2: Erzieherin seit 1998

in der Einrichtung zunächst in Teilzeit (als Springerin) seit 1998, seit 2003 als
Gruppenpädagogin, systemische Familientherapeutin

MA 3: Dipl. Sozialpädagogin seit 2004

in der Einrichtung als Gruppenpädagogin seit 2004

I: Wie würden sie denn jetzt den aktuellen Stand von QE hier in der Einrichtung beschreiben?

MA 3: (kurze Pause) Also so nach den ersten Eindrücken in den ersten drei Wochen würd ich den Stand äh sehr hoch oder...sehr gut einschätzen. So weit ich weiß, ist des vor drei Jahren eingeführt worden, des QM. Und...was ich so in Teamsitzungen mitbekommen hab, sind da schon einige Verbesserungsprozesse, also ein fortlaufender Verbesserungsprozess (lacht) ist immer wieder spürbar in der Einrichtung. Für diese Qualitätsaudit letzte Woche, also nicht nur dafür, ich spür im Alltag sehr viel von dem Qualitätsprozess. Dass da sehr drauf geachtet wird, dass man immer wieder Prozesse anschaut, dass man des nachverfolgt, dass man versucht, sich und Abläufe und ja, zu verbessern.

I: Warum wurde den mit QM begonnen?

MA 2: Also so viel ich weiß, war des einfach eine Überlebensfrage. Also um in diesem ganzen Umbau, der im pädagogischen Bereich ganz stark ist, um da überleben zu können. Wir sind einfach auch eine kleine Einrichtung. Dieser Wunsch, auf jeden Fall mal da äh auch ein Standbein zu haben, also mehr unter diesem Aspekt. Also soweit ich des jetzt beurteilen kann, da kann die Leitung sicher mehr sagen.

I: Und wie würden sie des QE-Konzept beschreiben? Wie funktioniert des also hier?

MA 2: Also die Mitarbeiter sind im pädagogischen Bereich und in der Leitung, ja ich denk die Mitarbeiter sind alle beteiligt. Wos ein bisserl (kurze Pause) unklarer vielleicht ist, des sind die Schnittstellen zur Ambulanz, zu den therapeutischen Fachdiensten. Da ist des unklarer, wobei also von, von, von den Festangestellten her nicht. (kurze Pause) Also des ist Alltag, also wir leben mit dem, wir arbeiten mit dem ähm...was war der erste Teil der Frage?

I: Wie sie des Konzept von QE beschreiben würden?

MA 2: Ja, also des funktioniert ganz gut eigentlich. Des Konzept ist ja alles. Und also wirklich einen furchtbaren Rahmen einnimmt ist kurz vorm Audit, also da wird's schon uferlos. Also...wenn des so ansteht. Aber im Alltag ist des wirklich ganz gut, ist einfach auch nachvollziehbar für jeden Mitarbeiter, ganz klar, was zu tun ist, was wirklich wichtig ist und da find ich des eigentlich sehr unterstützend. (kurze Pause)

I: Wie sind Eltern und Kinder einbezogen, beteiligt an QE?

(lange Pause)

MA 3: So weit ich weiß einmal durch die Fragebögen, also des wird jährlich ein Qualitätstag ähm veranstaltet und zu diesem äh Tag werden zwei Monate oder sechs Wochen Fragebögen ausgeteilt an die Eltern ähm um da Informationen ähm also halt Rückschlüsse zu ziehen zur Kundenzufriedenheit. Des findet einmal jährlich statt.

MA 2: Wobei des jetzt so ist, dass diese, diese also die gehen an die Eltern von den Kindern, die grad da sind und auch an die, die entlassen wurden. Weil äh rückwirkend, also diese Katamnese bilden von den ganzen entlassenen Kindern, was haben die über die Einrichtung gedacht. Und dann werden die aber auch fortlaufend in dem Jahr ähm...die Kundenzufriedenheit ist also in Elterngesprächen wird des auch dokumentiert oder auch wenn's Krisen gibt oder Telefon, also sehr ernst genommen. Also wenn Krisen sind, spürbar sind, ausgesprochen, denn wird schon sehr ernst genommen. Also wirklich so auch miteingebunden wirklich. Und auch was die Kinder sagen. Also auch die, die Kinder, wenn einfach die äußern, sie wollen hier nicht mehr sein, oder dies und jenes ist schwierig, dann

Anhang
HPT4 Interview MA2

wird des einfach halt sehr ernst genommen, angeschaut. Und von daher kriegen die da auch die Unterstützung, weil man wirklich auch eine Verfolgung hat und wirklich auch kein Kind vergisst. Also wirklich jedes Kind, also an jedem ist man wirklich dran, und des find ich im sozialen Bereich sonst auch eine Gefahr, dass des nicht so ist.

I: Wie wird die Kontinuität von QE sichergestellt?

(lange Pause)

MA 2: Ja, des ist schon wichtig, also schon von außen gegeben durch diesen Qualitätstag einmal im Jahr in jedem Fall. Also wo man, wo man sich dem stellen muss. Aber des ist...(kurze Pause) Ich hab des wirklich auch unterstützend erlebt, dass des immer wieder auftaucht.

I: Wie taucht des auf?

MA 2: Also 14-tägig haben wir im Kleinteam einen Austausch mit der Leitung, wo einfach auch ganz aktuell, was ist grad in der Gruppe los, mit den Eltern, was für Probleme, was für Gespräche, wo des einfach auf den Tisch kommt. Oder auch mit der Psychologin, mit Fachdiensten, mit Lehrergesprächen, und des ist grad Thema oder auch politisch, was ist grade Thema. Also des ist wirklich immer da, immer präsent.

MA 3: Ganz wichtig ist auch dieser Behandlungs- und Therapieplan, der für jedes Kind äh schriftlich festgelegt wird, welche Ziele man hat und des wird ja auch überprüft in den ganzen Fallkonferenzen.

MA 2: Ja, oder auch in Hilfeplänen, also mit dem ASD, wo man auch die Rückmeldung kriegt, was ist in der Familie los und so.

I: Die Rückmeldungen werden ernst genommen.

MA 2: Ja, die werden auch dokumentiert und sehr ernst genommen, des stimmt schon.

I: Jetzt sind ja schon ein paar Auswirkungen von QE gesagt worden, welche gibt es denn noch in ihrem Alltag?

(lange Pause)

MA 2: Also ich glaub, des wirkt sich immer aus. Jeden Tag, wenn man sich des Konzept zum Beispiel, wenn man sich des so vor Augen führt, also wenn man des immer wieder hört im Kleinteam, dass man einfach auch so, was ist unser Leitbild, was wollen wir hier überhaupt, um was geht's denn überhaupt, dass des wirklich immer wieder, ja einfach immer präsent ist. Oder wenn mans grad vergisst oder einem abhanden kommt, dass man wirklich immer wieder von andern Mitarbeitern drauf gestoßen wird, dass man sich Unterlagen anschaut. Es geht nicht um des oder um mich, um des geht's. Des ist wirklich was ganz was – des lebt hier.

I: Wie wirkt sich des auf die Zielerreichung aus in der Arbeit mit den Kindern und Eltern?

MA 2: Also ich hab des Gefühl, dass wir gut sind. Dass mir wirklich gut...ähm...(kurze Pause)

MA 3: Also meine ersten Eindrücke ähm...sind schon, also dadurch, dass Zuständigkeiten klar geregelt sind, oder dass auch äh Abläufe klar ist, also des macht der, des macht der andere, also... ich denke des erleichtert viel. Man arbeitet effizienter. Des machts auch leichter. Also ich bin erst drei Wochen da, ich finds schon sehr hilfreich, dass Zuständigkeiten klar geregelt sind und dass man schon was hat, wo man sich dran orientieren kann. (kurze Pause)

I: Wie wirkt sich QE auf die Zufriedenheit im Team aus?

MA 2: Also ich erlebs so, dass des immer ein Teil ist, wo man auf jeden Fall zurückgreifen kann, wo wir alle dahinter stehen. Also zumindest...zumindest in ganz groben Zügen und auch wenn's menschlich manchmal schwierig ist, dann kann man immer sagen, des ist unser Konzept, des ist unser...des wollen wir, des wollen wir alle, drum sind wir hier. Und des hat schon auch was Verbindendes. Bei allem, was manchmal schwierig ist. Weil wenn man des nicht wollen würden, dann wären wir einfach nicht hier. Und man kann in dem Ganzen, kann man sich einfach immer irgendwo wieder finden.

I: Also dass Konflikte also entpersonalisiert werden.

MA 2: Ja. (lange Pause)

I: Und wenn sie an die Eltern und Kinder denken, wie wirkt sich QE auf deren Zufriedenheit aus?

MA 2: Auch, weil diese Klarheit, des ist einfach ein Gewinn an Klarheit und der ganze äh ... soziale Bereich oder der ganze Erziehungsbereich des ist oft schwierig, also auch für die Kinder, also diese seelischen Behinderungen sind ja immer diese Grenzproblematik, also des ist in jeder Familie die Riesenproblematik und hier kann man sagen, so ist des, des ist bei uns so, des läuft hier so, des ist Leitungsentscheidung, des ist meine, des ist unsere Entscheidung, des macht vieles leichter. Wenn man sagt, so ist des, diese Klarheit ist für die Kinder eine Unterstützung auch für die Eltern, für den ASD auch für uns. Man kann ja, also ich find, da find ich's auch unterstützend.

MA 3: Ich kann mir vorstellen, dass die Beteiligten, die Eltern zum Beispiel, also auch durch die Fragebögen, dass sie da ihre Meinung äußern können, dass sie merken, des wird gehört, des ist wichtig, dass des schon wichtig ist.

MA 2: Ja, auch in Elterngesprächen, wo sie sagen können, was ihnen nicht passt, dass sie Kritik sagen dürfen, und wir sind ihnen nicht beleidigt, ok, wir gehen auch mit der Kritik eben sehr ernst um, also zumindest im Idealfall anders um. Und des macht einfach was mit uns auch. Da darf man was sagen, man muss nicht alles toll finden, damit sie hier geliebt und anerkannt sind. (kurze Pause)

I: Wie waren denn ihre eigenen Erwartungen an QE, wie haben sich die im Laufe der Zeit verändert?

MA 2: Also ich kann des nur so teilweise beantworten, weil ich damals noch nicht fest angestellt war und weil ich auch an dem Prozess nicht beteiligt war als Springer. (lange Pause) Also ich glaub auch im Großen und Ganzen, was ich so mitgekriegt hab, waren die Kolleginnen alle, also haben die Leitung unterstützt. Man hat ihr da einfach auch zugesichert, dass sie des am besten beurteilen kann, wie wichtig des in der Gesamtlandschaft ist. Und die waren, also die Mitarbeiter hier, die waren ja kräftigst mitbeteiligt, Arbeitsgremien und weiß der Kuckuck. Des war so der Anfang. Die Erwartungen...des kann ich jetzt nicht beantworten.

I: Und ihre eigenen Erwartungen, also ihre persönlichen an QE?

MA 2: (lange Pause) Also als ich des erste Mal des ganze Handbuch gelesen hab ähm...war ich total überrascht, dass des QM ist, was da dokumentiert ist, was hier einfach gelebt wird. Also ich war dann eben total äh überrascht, dass des des ist, was wir eigentlich tun, nur das des jetzt aufgeschrieben ist. (lange Pause) Ähm...des was mich oder...ja, des was einfach schwierig, was ich schon schwierig find, ist so ne, diese Gratwanderung, was muss ich wirklich dokumentieren, was ist nötig an Papier, was ist nötig an, an, an, an Schrift, an, an, an, Kontrolle und was ist dann wirklich Kontrolle, was ist also dann schon zu viel. Also was macht eigentlich – oder der Leistungsanspruch, dass man dann bei der Überwachung, dass dann alles ganz toll und wunderbar ist und dass man sich dann nicht so äh als Schüler und Lehrerverhältnis fühlt, dass man da was falsch macht, um Gottes Willen eine schlechte Note kriegt, also des ist so ein kritischer Bereich, wo man einfach auch noch mehr Souveränität und Gelassenheit bräuchte. Und wo ich auch find, da hört des irgendwo auf. Also wenn dann wirklich die Mitarbeiter, die QM-Beauftragten, wochenlang nur beschäftigt sind, die Papiere da alle und also da merk ich, des ist schwierig. Oder auch wenn zahllose Teams sind, wie mach mas, können wir alles, wissen wir alles, also da...Wobei natürlich auch wirklich diese ganzen Jahre immer wieder mitgekriegt hab, wie also hier eine große Personalfluktuations, also keine große sondern einfach eine Schwangerschaftsbedingte und man hat halt immer den Anspruch ghabt, dass die auch wieder Bescheid wissen und auf dem Stand sind. Also da (kurze Pause) da wird's ein bisserl schwierig für mich. (kurze Pause) Aber, des sind halt dann vielleicht die Kinderkrankheiten, wo man noch lernen muss, wie, wie halt ich des denn aus, einmal nicht ganz perfekt zu sein. Hoher Leistungsanspruch des Hauses, überall perfekt und besonders toll und...zu wollen und zu müssen. Und des ist dann ein bisserl schwierig halt. Da sind dann die Akten, die Ordner zu viel, alles perfekt zu machen.

I: Und ihre Erwartungen an QE?

MA 3: Ähm meine Erwartungen an QE war, also zum einen so durch dieses Handbuch schon eine Grundlage zu schaffen auch, um innerhalb der Einrichtung eine gemeinsame Basis zu schaffen aber auch um des nach außen gut darzustellen und präsentieren zu können.

Und...mhm...die Erwartung ist immer auch so, was ich manchmal kritisch seh, dass des nicht reicht, dass dieses Buch da steht, sondern dass des wirklich umgesetzt werden muss. Und ich denk, des ist nicht überall so und so die Erwartung generell, wenn QE dann aber auch die Bereitschaft, wir arbeiten jetzt ganz lange an dem Buch und dann steht des da und dann mach ich's aber nicht. Und irgendwie schluderts im Alltag dann doch wieder. Also da muss eine Bereitschaft da sein, des im Alltag mit zu tragen. Ähm...und Erwartungen an QE (kurze Pause) Des ist so des, dass man auch wirklich immer wieder hinschaut, was mach ich da, dass man sich nicht auf den Lorbeeren ausruht, so dieser Verbesserungsprozess, dass man sich da Zeit nimmt und auch feste Termine setzt, dass man des auch wieder anschaut, damit des nicht unter den Tisch fällt.

I: Und welche Erwartungen hat die Leitung an QE und wie haben sich die verändert?

(lange Pause)

MA 2: Also es ist bestimmt ein wesentlicher Teil des Darstellens und des Präsentierens nach außen, die Außenwirkung auch. Also dass wir finanzielle Unterstützung kommen, also zeigen, dass des gerechtfertigt ist, also des ist schon eine Leistungsbeschreibung, also des was wir tun, dass des fachlich gut ist und dass, dass des fachlich gerechtfertigt ist. Also schon auf der einen Seite ähm...politisch bestehen zu können, was ja wirklich ganz wichtig ist, und innerlich schon auch eine Kontrolle zu haben...schon eine Erfolgskontrolle auch zu haben, mit diesen schwierigen Familien und Fällen, wo man des einfach auch braucht um nicht in des Burn-out zu geraten und da bloß rumzuwurschteln. Mir ham des Kind jetzt zwei Jahre, was haben wir getan ähm, also wirklich auch dem Kostenträger die Zeiten wo man einfach so nehmen kann, die sind vorbei. Und dass man wirklich sagen kann, des haben wir getan, ohne dass man große Vorbereitung braucht. Da kann jemand kommen und ich mach die Akte auf und sag, da so schauts aus. Des ist einfach wichtig, dass man einfach auch rausgehen kann. Und für die Leitung ist auch so, dass sich sehr viel verändert hat. Die war ja früher ganz viel hier und die ist einfach wirklich damit beschäftigt, sich draußen darzustellen, in den verschiedensten Gremien zu sitzen. Des wird immer noch mehr gefordert und gewünscht und ist immer noch wichtiger und sie muss sich einfach auch verlassen können, dass des hier weitergeht, wer hat was zu tun und des ist durch QM so. Jeder weiß, was er zu tun hat, an wen er sich wenden muss, wenn er was braucht, weil alles ganz klar äh geregelt ist. Des machts einfach auch leicht, denk ich, diese, ja da loszulassen für die Zeit, wo man nicht da ist. Und des hat sich um, also des ist einfach ein Wahnsinn geworden, also in diesen paar Jahren, wo ich jetzt hier bin, früher war des Gang und Gäbe, dass die Leitung hier 14-tägig in der Gruppe war, beim Mittagessen oder...also des ist überhaupt nicht mehr denkbar. Also wir sind froh und glücklich wenn wir unseren regelmäßigen Austausch in den Abständen hinbringen. Aber geschweige denn, dass da noch Möglichkeiten sind, in den Gruppen mit zu leben und zu spüren. Des ist ein viel größerer Abstand geworden. Und ich denk, des ist wichtig, dass die sich drauf verlassen kann, dass des hier gut läuft. Also und da ist des Papier eben auch wichtig, Vertrauen allein reicht heut politisch nicht. Man muss immer wieder knallhart, des ist einfach eine knallharte Konkurrenz geworden. (kurze Pause) Und was wirklich ein Vorteil ist, ist, dass mans schon hat und wenn des politisch verlangt wird, also wer des ab nächstem Jahr nicht hat, kriegt kein Kind mehr, dann müssen wir des nicht aus dem Boden stampfen. Also wir können schon arbeiten wo andere des noch mühsam auf dem Boden stampfen müssen und dann noch integrieren müssen im Haus.

I: Welche Erwartungen haben die Eltern und Kinder an QE?

(lange Pause)

MA 2: Also bei den Eltern, die messen die Qualität an dem, wie einfach ihre Kinder werden. Über des lässt sich des definieren. Und...da sind die Erwartungen hoch.

209 **I: Also dass die Kinder sich verändern.**

210 MA 2: Dass die Kinder sich verändern. Dass Probleme weniger werden, dass ihr Leben
211 leichter wird. Und je klarer des von uns gezeigt wird, wie sie Unterstützung kriegen können,
212 um so klarer können die Eltern mitgehen mit uns und sich für die Einrichtung bewusst
213 entscheiden.

214 **I: Wie gelangen sie an die notwendigen Informationen für QE hier in der Einrichtung?**

215 MA 3: Also, ich denk dass da viel im Team passiert, dass die Leitung viele Informationen
216 ähm...weitergibt. Dann gibt's die Handbücher auf die man jederzeit zugreifen kann. (kurze
217 Pause) Diskussionen, Austausch...

218 MA 2: Also immer diese Reflexionsarbeit, also was, was brauchen wir auch, was,
219 was...ähm...oder auch nach jeder Hilfeplanbesprechung wird überlegt, was war hilfreich, was
220 hätt man gebraucht. Und dann werden diese Prozesse auch kontinuierlich verbessert,
221 eingearbeitet, was einem gefehlt hat. Da sind einfach Lücken, wo man im Alltag also wirklich
222 von Fall zu Fall einarbeitet und der andere ähm...Bereich ist wirklich auch ganz stark von
223 außen her, also ganz stark von außen, was erwartet der Kostenträger für Qualitätsansprüche,
224 des ist halt einfach in dieser ganzen...Umentwicklung...des ändert sich halt auch ständig.
225 Heut ist des, am nächsten Tag, nein, des wollen wir doch nicht, weil nirgends Klarheit ist. Da
226 ist man wirklich ganz, ganz stark gefordert im Moment, immer wieder hinzuschauen, immer
227 wieder sich zu überlegen, was ist für den Bezirk, fürs Jugendamt, für die Eltern Qualität, was
228 wollen die alle, was wollen wir, was fehlt noch. Also es ist wirklich ein, ein ständiges – also
229 mir ham bestimmt einmal im Monat im Team- wenn's langt – wo über des geredet wird, was
230 jetzt grade die Erwartungen sind. Was, was, was brauchen wir noch, was haben wir...wo da
231 drüber gesprochen wird.

232 **I: Jetzt haben sie schon vom Jugendamt erzählt, dass des schwierig ist genau zu wissen,**
233 **was die erwarten. Wie sieht denn die Zusammenarbeit bezüglich QE mit dem Jugendamt**
234 **aus?**

235 (lange Pause)

236 MA 2: Also die haben halt auch ihre Ansprüche, die politisch gegeben werden, die müssen ja
237 auch grade schauen. Ähm...und da erleb ich des so, dass die sehr glücklich sind über diese
238 Qualitäts...ähm merkmale hier, weil, weil einfach des auch ganz klar ist. Also bei
239 Gesprächen, da gibt's die fertigen Gesprächsgrundlagen, da gibt's die Punkte, die bearbeitet
240 werden, die wir schon vorgearbeitet haben im Kleinteam. Und wo sie wirklich auch vorher
241 schon Unterlagen kriegen, wo einfach des dann schnell geht, also auch Zeitmanagement, des
242 wirklich ein Qualitätsmerkmal ist heutzutage. Was bringen wir in einer Stunden, in 90
243 Minuten von einem Hilfeplangespräch unter, weil's einfach gut vorbereitet ist, des ist ein
244 Qualitätsmerkmal. Und da kriegen wir ganz gute Rückmeldungen im Austausch mit dem
245 ASD. Also des ist...des läuft ganz gut. Also wieder eine Unterstützung für die Mitarbeiter,
246 die auch grad alles verändern und auch nicht wirklich wissen und unendlich große
247 Einzugsgebiete kriegen und wo sich ständig alles flexibilisiert, wo die auch nicht wissen, wie
248 mach mas. Je klarer des von uns vorgegeben ist, umso unterstützender erleben die des auch.

249 **I: Welche Rolle spielt denn QE in der Entgeltverhandlung?**

250 MA 2: Ganz eine große.

251 MA 3: Ja, eine ganz große.

252 MA 2: Ja um was anders geht's doch gar nicht mehr. Es geht nicht um die Kinder, um das
253 Wohl des Kindes um gar nichts anders mehr, nur noch um Fakten.

254 **I: Wenn man ein QM –Handbuch hat, eine Zertifizierung hat, hat man des dann in der**
255 **Verhandlung leichter.**

256 MA 2: Also es ist zumindest eine Unterstützung, wie man sich selber gut verkaufen kann.
257 Einfach auch weil man ein anderes Bewusstsein hat, weil es wirklich so viele Fakten gibt, die
258 man vorbereiten kann, die man dokumentiert hat, die für, für Geldgeber wichtig sind. Und des
259 macht auch ein anderes Selbstbewusstsein. Und des ist nicht bloß Geschwafel, sondern ich

Anhang
HPT4 Interview MA2

260 kann einfach sagen, die Kundenzufriedenheit, die liegt bei den Eltern bei 6,5 oder so. Und des
261 macht einfach was mit...also da denk ich des ist des A und O.

262 MA 3: Also als Garant würd ich des nicht mehr sehen, aber es ist eine große Unterstützung.
263 MA 2: Die Zertifizierung nicht unbedingt, aber eine große Hilfe.

264 MA 3: Ja, eine große Hilfe, Garant ist gar nix mehr.

265 **I: Wie sieht denn die Zusammenarbeit mit dem Träger aus, wenn's um QE geht?**

266 MA: Also da hat die Leitung die volle Unterstützung. (kurze Pause) Also des war von Anfang
267 an so. Des hat ja auch wahnsinnig viel gekostet, kostet immer noch wahnsinnig viel. Da hat
268 der Vorstand einfach auf ihr Fachwissen vertraut.

269 **I: Welche Erwartungen oder Ansprüche hat der Träger an die Einrichtung?**

270 MA 2: Dass sich des bestätigt (lacht), dass des der gute Weg war, des hat sich aber auch
271 schon erfüllt. Dass des Vertrauen berechtigt war. (lange Pause)

272 **I: Wer übernimmt denn im Moment die Aufgaben für QE, damit des hier läuft, wer**
273 **übernimmt welche Verantwortung? Also einmal hier in der Einrichtung aber auch im**
274 **Umfeld der Einrichtung?**

275 (lange Pause)

276 **I: Also wer trägt die Hauptverantwortung, wer schiebt an, wer kontrolliert, wer übernimmt**
277 **welche Aufgabe?**

278 MA 3: Ich denk in der Einrichtung ist ein ganz großer Motor die Leitung, die des ja auch auf
279 den Weg gebracht hat. Ja, merk ich da schon eine große Kraft dahinter. Dann auf jeden Fall
280 die QM-Beauftragte. Mhm...(kurze Pause)

281 MA 2: Also hier im Haus unterstützen des alle, die am Kind tun und auch die, die überhaupt
282 da sind. Also auch die Reinigungsfrau müssen da mitmachen, die müssen des auch
283 dokumentieren. Also es muss jeder mitmachen und unterstützen, sonst geht des nicht.
284 Zumindest...ja irgendwie unterstützen. Also sonst klappt des nicht. (kurze Pause) Und...von
285 draußen die treibende Kraft, von außen...(kurze Pause) Also äh äh ist des einfach der
286 Kostenträger, weil die – da geht's wirklich um Kontrolle, da geht's, wenn du nix bietest, dann
287 kriegst auch nix. Also des ist einfach eine Geldfrage. Und wenn du mir nix sagen kannst, nix
288 dokumentieren, belegen kannst mit Zahlen, mit, mit, mit äh...Dokumenten mit weiß der
289 Kuckuck was, dann, dann kriegst du einfach nix mehr. Also des ist ein knallhartes
290 Wirtschaftsdenken im Sozialbereich. Und die treibende Kraft muss ich schon auch wieder
291 sagen ist, ist wahrscheinlich die, die Liebe zum Kind. Also, dass man sich den ganzen Scheiß
292 wirklich also...wenn ich jetzt hier als Mitarbeiter die Kinder und die Familien nicht so
293 wertschätzen würde, dann...ja, dann frag ich mich, dann würd ich des alles bestimmt nicht.
294 Und auch die Leitung nicht. Also die, die Wertschätzung des Kindes ist für mich jetzt
295 persönlich die...(kurze Pause) Ja, die treibende Kraft. Weil anders ham die Kinder ja gar
296 keine Chance, Unterstützung zu kriegen.

297 **I: Wie wurden sie denn in ihrer Ausbildung auf QE vorbereitet?**

298 MA 2: Also ich überhaupt nicht. War überhaupt kein Thema.

299 MA 3: Also...im Rahmen der Erzieherausbildung kann ich mich jetzt an nix mehr erinnern.
300 (lacht) Ne, also da war nix ähm, des war damals auch nicht so...Im Studium da äh intensiver,
301 Seminare, Vorlesungen. Ähm...hat man auch schon in den vier Jahren gemerkt, dass des
302 immer stärker Thema war, war auch Thema im Praktikum ähm im Praktikumsberichten ist da
303 auch drauf geachtet worden, wie läuft des in der Einrichtung. Also im Studium war des immer
304 stärker Thema, da hat man die Entwicklung schon gespürt. (kurze Pause) Also wobei man
305 sagen muss, dass ich mir des manchmal noch praxisbezogener gewünscht hätte und konkreter.
306 (lange Pause)

307 **I: Wie beurteilen und wie nutzen sie denn jetzt Bücher, Fortbildungen zu dem Thema QE?**

308 MA 2: Ich hab drüber noch nie ein Buch gelesen oder eine Fortbildung genutzt, weil wir hier
309 im Haus ständig und all die Jahre so gut geschult und vorbereitet wurden, dass ich gar nicht
310 des Bedürfnis hatte, mich da nach außen zu orientieren oder so. Des was ich hier mitkrieg find

Anhang
HPT4 Interview MA2

311 ich ausreichend und den Rest erleb ich, also ich erleb die Praxis. Und von daher, also ich hab
312 kein Bedürfnis irgendwas zu lesen. (lange Pause)

313 MA 3: Bei mir ist grundsätzlich des Interesse da, da auch mal ein Buch zu schauen.
314 Momentan ist allerdings die Priorität, mich hier einzuarbeiten und mit dem QM hier mich
315 anzufreunden, des zu kenne. Aber interessant wär des schon, so mal den Überbau oder...so
316 ein bisserl quer zu lesen.

317 **I: Welche Bedingungen, welche Voraussetzungen glauben sie braucht QE in einer**
318 **Einrichtung, im Umfeld einer Einrichtung, damit sie sinnvoll läuft?**

319 MA 2: Mehr Gelassenheit. (lange Pause) Des so wirklich ganz...(lange Pause) Ja. (lange
320 Pause)

321 **I: Mehr Gelassenheit heißt, dass man äh auch mal sagen kann, des haben wir jetzt nicht**
322 **geschafft.**

323 MA 2: Ja. Mut zu dem Wachsen, Mut zu dem Reinwachsen, sich da mehr Zeit zu geben.
324 Ähm...deswegen, weil des alles theoretisch ganz toll ist ähm... und auch wirklich gefüllt, ja,
325 einfach ein bisschen mehr Mut und so eigene Gelassenheit. Auch Vertrauen, dass des ...
326 ähm...(kurze Pause) Ja, des ist eigentlich mehr so diese menschliche Sache, die man halt im
327 Leben überhaupt ein bisserl braucht.

328 **I: Und wenn sie an die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt und dem Träger denken,**
329 **inwieweit würden sie sich da Veränderungen für QE wünschen?**

330 (lange Pause)

331 MA 2: Bezogen auf QM?

332 **I: Ja.**

333 (lange Pause)

334 MA 2: Also meine Kontakte zum ASD, da muss ich sagen, des passt so. Also...(lange Pause)

335 **I: Da geht's ja dann eher um die einzelnen Fälle bei der Zusammenarbeit mit dem ASD.**

336 MA 2: Ja. Und da geht's einfach auch um die, die, die Klärung wer ist für was zuständig, um
337 des Vertrauen wie mans macht und um den Austausch und um...(lange Pause) Da fühl ich
338 mich sehr ernst genommen. Also mit den einzelnen Sachbearbeitern, da kann ich, ja, da kann
339 ich nur, also da bin ich zufrieden.

340 **I: Und mit dem Träger?**

341 MA 2: Hier?

342 **I: Ja, von der Einrichtung.**

343 MA 2: Ja, auch, also des ist ja die Leitung auch hier, also da passt des so. (lange Pause)

344 **I: Wie muss denn eine Organisationsstruktur in einer Einrichtung sein, damit QE hier**
345 **funktionieren kann?**

346 MA 2: (lacht) (lange Pause)

347 MA 3: Ich denk mir, was schon hilfreich ist, dass es eine flache Hierarchie hat, dass...klar ist
348 von...die Kommunikation, wann trifft man sich, wer arbeitet wie hier zusammen. Dass eine
349 Bereitschaft da ist, von den Mitarbeitern, des ist ja auch ein Aufwand, denk ich, des zu
350 betreiben. Ich denk, dass ganz, ganz wichtig ist, dass es einen...äh eine Person gibt, die
351 schwerpunktmäßig des in die Hand nimmt, des koordiniert. (kurze Pause)

352 MA 2: Ja und des braucht viel Mut, sich immer wieder in Frage zu stellen, sich zu verändern,
353 dran zu bleiben, also Mut und Kraft auch, auch einfach wirklich am Ball zu bleiben und nicht
354 sich irgendwo mal auszuruhen, sich auf Lorbeeren auszuruhen, des gibt's da ned. Bei QM
355 gibt's keine Lorbeeren.

356 MA 3: Ja, der da immer jemand da ist, der drauf schaut, dass des passiert auch.

357 MA 2: Ja durch die jährliche Überprüfung ist des ja auch schon gegeben. Des ist vielleicht
358 auch der Vorteil vom zertifizieren, dass man des auch wirklich muss und sonst ist des halt in
359 Einrichtungen, wo des ned zertifiziert ist, ja, da hamma halt mal ein Handbuch geschrieben,
360 keiner weiß, was drin steht, weil die Werte waren irgendwann mal, des ist dann nicht
361 lebendig, weil da nix verändert wird. Des hat sich einfach geändert, überall und zwar massivst
362 und in den letzten Jahren brutal. Im Gegensatz zu früher, wo man sagen konnte, ja gut, ein

Anhang
HPT4 Interview MA2

363 Behinderter war halt ein Behinderter, des wurde behandelt und des wars dann. Und jetzt ist
364 des einfach alles Wirtschaftsdenken und des ist total neu. Und des ist...ja des ist einfach so
365 und des überfordert aber auch viele.

366 MA 3: So stressig wies auch ist, dass man da einmal jährlich Besuch bekommt wegen dem
367 QM ähm aber des ist dann...ja schon wichtig, dass man dann drin bleibt und des nicht
368 irgendwo verstaubt. Also dass da von außen drauf geschaut wird, aber eben auch von innen.
369 Und von einem der des halt so schwerpunktmäßig so koordiniert. Also die muss auch voll
370 dahinterstehen.

371 ***I: Was denken sie wünscht sich die öffentliche Seite an Veränderungen für QE?***

372 MA 3: Ich denk mir, dass die sich Transparenz wünschen. (kurze Pause) Dass man so gut wie
373 möglich über die Einrichtung informiert, über die Qualitätsprozesse, also die Entwicklung in
374 den Einrichtungen, wie die läuft. (lange Pause) Des vielleicht. Dass ihre Erwartungen
375 berücksichtigt werden.

376 ***I: Wie sollte sich die Aufgabenverteilung, die Verantwortungsbereiche für QE verändern?***
377 (lange Pause)

378 MA 2: Die Eltern müssten mehr in die Verantwortung genommen werden. (lange Pause)

379 ***I: Ja. In welcher Form, in welche Verantwortung?***

380 MA 2: Also des ist so was, wo ich mich immer wieder mal frag, ähm...(lange Pause) Also
381 ohne die Eltern geht halt nix und...des ist für mich so ein Grenzbereich, wo ich gern drüber
382 nachdenken würde, wos grad drum geht, um Qualität zu erreichen. Weil ohne die geht's ja
383 ned. Und die san, geben scho Kinder so wirklich ganz viel, geben ganz viel ab. Sie müssen
384 nix zahlen, sie müssen, sie müssen bei uns kommen, des schon. Und sicher tun sie des auch,
385 also des ist so ein Grenzbereich. Da wäre....des zumindest mal interessant, da hinzudenken,
386 wo übernehmen die wirklich, wo müssten die mehr Verantwortung übernehmen. Und wo
387 müssten wir die auch mehr einfordern. (lange Pause)

388 MA 3: Also spontan sind mir jetzt auch die Eltern eingefallen (lacht). Ähm...genau, weil man
389 da wirklich sich überlegen muss, wie viel kann man auch verlangen.

390 MA 2: Was mir da noch einfällt, was mich auch erschreckt hat, also wie mir des von der
391 Leitung so mitgekriegt haben, dass ähm...(kurze Pause) ähm...dieser...äh geringe
392 Zeitaufwand äh am Kind im Gegensatz zu der ganzen Stellenbeschreibung, ja, also...ja, der
393 einfach ein Drittel ausmacht maximal von unserer Arbeitszeit und der Rest ist alles unter QM
394 definiert in Form von Aktenarbeit ja, und des find ich an sich schon, also des beschäftigt mich
395 schon immer wieder. Was natürlich unterm Strich schon irgendwie wieder hinkommt,
396 aber...wenn ich halt acht Stunden hier arbeite und wenn ich dann denk, wie viel Zeit hab ich
397 wirklich mit dem Kind getan als Mensch...und dann auch noch in dem Rahmen im, im
398 Kinderleben, ich find, des ist scho, ja des frustriert mich schon manchmal.

399 ***I: Gerade wenn man auch denkt, dass die Stunden auch reduziert werden sollen.***

400 MA 2: Ja, diese Kontrolle wird ja immer mehr, also die Schere wird irgendwie immer größer.
401 Also der Teil, wo ich noch vergessen hab, wo ma jetzt einfällt, des ist Schule. Also gerade im
402 Elternbereich, wo ich auch dieses ähm, ja, die könnte viel mehr Verantwortung übernehmen,
403 die geht ja total neben uns vorbei und übernimmt aber, und hat aber also einen Riesenplatz
404 und wir haben nur diesen Austausch mit den Lehrern und sonst haben wir an dem ganzen
405 System Schule überhaupt keine Einfluss. Und der...nimmt aber einen...einen Wahnsinnsteil
406 im Leben dieser Familien ein. Und da haben wir eigentlich überhaupts keinen Einfluss.
407 Überhaupt nicht. (lange Pause)

408 MA 3: So zur Anmerkung auch noch, äh zum einen stellt sich bei mir immer die Frage, muss
409 des soviel Papier sein? (lacht) Also wie kann man des darstellen, dass man wirklich nicht vom
410 Papier erschlagen wird, und dass trotzdem aber sinnvoll noch jetzat, ja Kontrolle da ist. Und
411 des andere, was ich denk, ähm...das QE, also man kann viele Prozesse...(kurze Pause) also
412 ja, festlegen, wie die ablaufen, wie die abzulaufen haben und dadurch werden sie auch
413 kontrollierbar. Ich denk, dass eben in der Beziehungsarbeit des an die Grenzen kommt, also
414 des denk ich ist aber gerade des Wesentliche, dass man eine persönliche Beziehung hat oder

Anhang

HPT4 Interview MA2

415 das man mit seiner ganzen Person, die dabei ist, da drin ist und nicht nur ein Mensch ist, der
416 irgendwelche Abläufe organisiert und macht. Und ich denk, dass da einfach an die Grenzen
417 kommt. Also wie...wie definier ich des dann oder wie vergleich ich jetzt zwei
418 unterschiedliche Pädagogen einfach auch. Ich denk, da bringt jeder was Eigenes rein und ich
419 denk da ist Qualität äh entwicklung an der Grenze. Und die muss man auch respektieren. Also
420 wie bei der Altenpflege, wo einzelne Leistungen abgerechnet werden, aber es ist keine Zeit
421 mehr, mit den Menschen zu reden.

422 MA 2: Oder auch dieser Anspruch an Leistung, an beruflicher Leistung, an Qualifikation und
423 des ist ja noch nicht gefühlt. Also ich...Nur weil ich Sozialpädagoge bin, bin ich noch lang
424 nicht geeignet, dass ich hier sitz und mit den Kindern arbeite. Und des ist auch ein Teil, wo
425 man einfach gut hinschauen muss und wo ich auch hier erlebt hab, es war mal eine Zeit, also
426 es geht wieder zurück, aber es war mal hier eine Zeit, wo man gemeint hat, man kann diese,
427 diese Leistung erreichen, in dem man einfach hochqualifizierte Menschen einstellt und des ist
428 auch so eine Grenze, wo ich sag, nö, da würd ich mir auch mehr Flexibilität wünschen. Was
429 natürlich ganz schwierig ist für den, der einstellt, aber da merk ich auch, ja, dass des
430 schwierig ist, Leistung zu definieren. Des ist einfach, der eine Teil wird zu kopfig definiert
431 und dokumentiert und der andere Teil, wenn des Gefühl mit den Kindern nicht passt, dann
432 kann man den andern Teil vergessen. Und des ist so die Gefahr, die...ja...die, die schon, die
433 ich schon sehe.

434 ***I: Also dass der Anspruch an QM auch zu hoch sein kann, also dass man alles damit***
435 ***kontrollieren könnte.***

436 MA 2: Die Erwartung ist zu hoch. Der Teil des Mensch sein ähm...der gehört gut angeschaut.

437 MA 3: Also ich seh des halt vor allem, also so QM-Systeme als Hilfe, dass man besser
438 organisiert, dass man ja, Aufgaben und Abläufe effizienter macht. Aber ja, also wie will man
439 damit jetzt Beziehungen, wie will man die messen.

440 MA 2: Im Ideal wenn's so ist, dann ist des als gute Unterstützung dabei, dann ist des wirklich
441 toll. Aber es ist kein Ersatz für irgendwas anderes. Aber für was Menschliches.

HPT 4.MA 4

Dipl. Sozialpädagogin seit 1990
seit 1994 in der Einrichtung als Gruppenpädagogin

I: Wie würden sie denn den aktuellen Stand von QE hier in der Einrichtung beschreiben?

MA: Wir sind ja zertifiziert worden ähm...vor...2000. Und haben jetzt eben des vierte Jahr ähm arbeiten wir schon nach QM. Jedes Jahr ähm kommt ein – wird ein Audit- findet ein Audit hier statt, wo man nachschaut, wie man des behalten kann unser, unser QM-Zertifikat. Und der Stand ist so, dass wir uns eigentlich immer weiter entwickelt haben bis jetzt, der...Auditleiter auch immer – die Fragen immer tiefer stellt also nicht nur an der Oberfläche sondern von Jahr zu Jahr, dass er mehr wissen will und mehr ins Detail geht eigentlich äh in seinen Fragen, ja auch ganz gute Ideen hat, wie mans noch besser machen könnte. Ja, wir...also wir arbeiten danach. Das äh – für mich wars ganz gut, weil ich hatte seit April eine neue Kollegin und...ähm...der musste ich gar nicht allzu viel erklären, weil sie hat ja die ganzen Ordner durchgelesen und äh konnte die...äh die Zuständigen, die für diesen Prozess zuständig waren, konnte sie also die fragen, da musste ich ihr nicht alles erklären, sondern konnte sie eben verweisen an die zuständigen Personen. Des war für mich als Einarbeitung ganz gut eigentlich. Und... (lange Pause). Ja.

I: Wie lange hat die Vorarbeit gedauert, bis die Zertifizierung möglich war?

MA: Mhm, des war länger, wir hatte nämlich erst eine andere Organisation, die uns eigentlich zertifizieren sollte, aber dann haben wir uns schnell von der getrennt, weil die war nicht so auf unserer Wellenlänge, dann waren wir wieder auf der Suche nach einer Neuen, die haben wir dann eben gefunden. Und äh mit Vorlauf – wir haben (kurze Pause) Also bis wir dann zertifiziert waren mit allem drum und dran würd ich mal sagen eineinhalb Jahre hat des schon gedauert, schätz ich mal.

I: Warum wurde damit begonnen?

MA: Weil unsere Leitung, des ging von unserer Leitung aus, klar. Und die hat eben festgestellt, dass wir –
(Störung durch ein Kind)
Ähm unsere Leitung hat gemerkt, wir müssen des zum einen haben, um auf dem Markt zu bestehen, da hat sie auch Recht gehabt, des zeigt sich ja jetzt, dass eigentlich die zertifizierten HPTs mehr beliefert, nicht beliefert, aber dass des halt so ein Aushängeschild ist. Ähm...für die Qualität eben der HPTen. Und des war glaub ich der Hauptgrund. Und zum zweiten aus Ökonomiegründen, für die Transparenz, um neue Mitarbeiter einarbeiten zu können ähm...um...ja um des einfach schwarz auf weiß zu haben und...sich Gedanken drüber zu machen, was kann noch verbessert werden, des kann man ja erst, wenn des schwarz auf weiß da steht, wo sind Mängel, wo sind Schwächen, was kann noch verbessert werden.
(Störung durch ein Kind)

I: Wie sind denn die Mitarbeiter an dem Prozess beteiligt?

MA: Viel eigentlich. Also wir ähm...besprechen...wenn Neuerungen sind, besprechen wir des regelmäßig im Team, also so – also ich zum Beispiel bin für des Prozess Aufnahmeverfahren im Vorschulbereich zuständig. Und wenn sich irgendwas ändert, dann muss ich im Team besprechen, dass sich was verändert hat, dann muss ich alle anderen schulen, was sich verändert hat, was gemacht werden müsste oder soll. Und dann wird des in des Flussdiagramm eingearbeitet, dann einigen wir uns auf einen Text und dann muss ich des markieren und dann wird des vom Büro in die Matrix eingearbeitet. So ist des. Und natürlich, die Hauptschulung ist immer vorm Audit, da sind halt immer viele Schulungen und Vorbereitungen, des ist so unsere Hauptzeit eigentlich. (kurze Pause) Und die neuen Mitarbeiter, also meine Kollegin zum Beispiel, die hat auch dann äh...eine QM-Fortbildung, also wir haben eine QM-B hier, die...bildet eben die neuen Kollegen dann aus, also sie hält,

die informiert die, was ist QM-B, was ist QM und was müssten die, ja, einfach, die erklären ihnen, wie des funktioniert alles und so.

(Störung durch ein Kind)

I: Einmal im Jahr findet ein Audit statt.

MA: Richtig.

I: Und wie wird jetzt unter dem Jahr die Kontinuität gewährleistet von QE?

MA: Die Prozessverantwortlichen sind da die treibende Kraft, die müssen sich um ihren Prozess des ganze Jahr über kümmern. Da wird meist nix geändert, dann ändert sich auch ständig wieder was. Und...(lange Pause) Ja und dann, ich bin auch für Hausmeister und Elektrik zuständig, also wenn ein Elektriker kommt, des muss ich in Angriff nehmen, es gibt ganz viele Listen bei uns, dann muss ich eine Begehung mit dem machen, des protokollieren, des mit dem Hausmeister besprechen. Da muss ich immer hinterher sein, dass des alles erledigt ist.

(Störung durch ein Kind)

I: Wie sind Eltern und Kinder an QE beteiligt?

MA: (lange Pause) Mhm, des ist ne gute Frage, Eltern und Kinder. (lange Pause) Also aktiv beteiligt?

I: Ja.

MA: (lange Pause) Also die Kinder sind aktiv am QM nicht beteiligt. Und die Eltern, die wissen, dass hier QM gemacht wird, aber dass wir sie jetzt beteiligen oder – gut in den Elterngesprächen, wenn sie da fragen, werde ich sie da aufklären, aber eigentlich sind die generell nicht dran beteiligt.

I: Wie würden sie denn die Auswirkungen von QE hier beschreiben?

MA: Zweischneidig. Auf der einen Seite ist es eine Erleichterung, wie gesagt, wenn neue Kollegen kommen oder wenn ich was nicht weiß, weil ich kann mir die Prozesse ja alle nicht merken, dann geh ich hoch, schau mir des an, aha, des Dokument, des Protokoll, des muss ich da hinschicken und so. Des ist eine Erleichterung. Auf der anderen Seite ist es auch viel Arbeit. Am Anfang müssen halt die ganzen Prozesse erstellt werden, des Handbuch erstellt werden äh ganze Listen und was weiß ich, des war ziemlich viel Arbeit und ähm...(kurze Pause) Man kommt oft gar nicht dazu. Also ich hab des jetzt wieder gemerkt, als wir letzte Woche Audit hatten, ähm hat er eben was gemerkt, was noch anders gemacht werden soll hier in der Vorschule und ich denk, wenn ich des so mache, wie er des will, also da sitz ich ja Stunden dran. Also ich dachte mir, er hat schon Recht, dass man des so machen sollte aber des ist halt wahnsinnig viel Arbeit, ja. Es ist so zweischneidig. (kurze Pause)

I: Welche Auswirkungen hat QE auf die Zielerreichung mit den Eltern und den Kindern?

MA: Des war genau die Frage von dem Auditor äh da geht's eben auch um die Zielerreichung. Die ist für ihn halt noch nicht so dokumentiert, wie er des gerne haben will. Also mir würde des reichen, des heißt die Zielerreichung wird dokumentiert äh in den Abschlussberichten, in den Weiterbewilligungsberichten ähm die Gründe sind ja in den Gutachten drin, wir machen Therapie- und Behandlungsplanung und in Berichten wird des manifestiert und dann tauschen wir uns eben mit den Therapeuten von dem Kind aus, mit der Kollegin, mit der Leitung, wir sind ständig am Austauschen. Ähm...und die müssen wir alle protokollieren und die fließen dann wieder mit ein in den Abschlussbericht oder Weiterbewilligungsbericht. Und er meinte, man soll des noch mehr aufschlüsseln. Also dass man sich ein Ziel raussucht, zum Beispiel bei einem Kind, Selbständigkeit, kann noch nicht alleine auf Toilette gehen, und dass man des dann weiterverfolgt, bis man des Ziel erreicht hat. Und bei diesen Kindern....die haben in vielen Bereichen ganz viele Probleme und wenn ich wirklich alles von klein auf aufschlüsseln müsste, des wird wahnsinnig viel werden. Also ich denk mal, da müssen wir noch mal mit unserer Leitung sprechen, wie wir des machen. So wie er sich des vorstellt, find ich des sehr...arbeitsintensiv.

I: Wie wirkt sich QE denn auf die Zufriedenheit im Team aus?

MA: Puh, die Zufriedenheit war vorher....ne, war gleich bleibend, kann ich jetzt nicht sagen.

I: Und die Zufriedenheit der Eltern und Kinder?

MA: (lange Pause) Nö. Könnt ich jetzt auch nicht sagen, dass die zufriedener wären, als vorher. Weil wir arbeiten jetzt ja eigentlich....so wie QM ist, so haben wir vorher schon gearbeitet, also wir haben zwar Verbesserungsmöglichkeiten gehabt oder er hat uns Vorschläge gebracht, aber eigentlich hatten wir des vorher schon verabredet, wir hatten des nur nicht schwarz auf weiß. Die Veränderung war jetzt gar nicht so groß, muss ich sagen. Ähm insofern geht's mir so, dass ich äh vor dem Jahre 2000 nicht anders mit den Kindern und den Eltern gearbeitet habe als nach 2000. (kurze Pause) Es wird mehr protokolliert, mehr schriftlich ähm festgelegt, des vielleicht. Aber so...von der Arbeit her....also von meiner Arbeit her, hab ich nicht des Gefühl, dass ich anders arbeite.

I: Inwieweit haben sich denn Prozesse hier in der Einrichtung durch QE verändert?

MA: Ja, des hat sich schon verändert. Weil wir halt die ganzen Prozesse in Flussdiagramme, also jeder ist hier ja für einen Prozess verantwortlich. Und äh des ist die Haupteilerleichterung ist glaub ich für unsere Chefin gewesen, weil alles, ich will nicht sagen, sie hat alles gemacht, aber sie kann jetzt mehr delegieren und mehr loslassen, weil sie weiß, des ist in der Hand von einer anderen Kollegin, die macht des äh, die kümmert sich um den Prozess. Und für die Mitarbeiter ist des auch eine Erleichterung, weil ähm man sich ähm nicht alles merken muss und nicht ständig alles nachfragen muss. Man kann eben nachschauen, des ist schon eine Erleichterung.

I: Wie waren denn ihre eigenen Erwartungen an QE, wie haben sich die verändert im Laufe der Zeit?

MA: Also erst mal konnte ich mir darunter überhaupt nix vorstellen, was des sein soll. Ähm...dann dachte ich mir, als des vorgestellt wurde, im ersten Moment so, oh Gott, kommt wieder mehr Arbeit auf mich zu. Und...(lange Pause) Ja, und dann als ich verstanden habe, was damit überhaupt gemeint ist, was da alles auf uns zukommt ähm...es war viel Arbeit, auf jeden Fall wars des und immer noch mehr Arbeit als vor 2000. (kurze Pause) Mhm. (lange Pause) Ja, da ich keine großen Erwartungen hatte, kann ich gar nicht sagen, ob sich meine Erwartungen erfüllt haben.

I: Welche Erwartungen hatte wohl die Leitung, wie haben sich die verändert?

MA: Ähm, Arbeitserleichterung, dann ähm...des einfach transparenter zu machen, ökonomischer zu machen ähm...(lange Pause) Also um des Zertifikat zu bekommen auch. Up to date zu sein. (kurze Pause) Mhm...(kurze Pause) Ja, ich glaub des wars so.

I: Und die Eltern und Kinder, welche Erwartungen hatten die an QE, wie haben sich die auch verändert?

MA: (lange Pause) Mhm. Ich glaub die Erwartungen von den Eltern ham sich gar nicht geändert, weil die erst mal von QM, außer die fragen mich in Gesprächen, jetzt gar nicht so viel wissen, ich glaub des interessiert die auch gar nicht mit den Flussdiagrammen. Hauptsächlich geht's um ihr Kind, was mit ihrem Kind passiert. Und äh, gut wir haben einen Behandlungs- und Therapieplan angefangen, aber des ist auch ein Instrument, des ich in der Elternarbeit gar nicht so brauche. Ähm...und da ich, da ich für mich sagen kann, ich hab vor dem, vor dem QM genauso gearbeitet, genauso effizient als äh nach QM ähm glaub ich auch, dass die Erwartungen jetzt nicht größer geworden sind von den Eltern.

I: Wie gelangen sie an die notwendigen Informationen, die sie brauchen für QE?

MA: Durch Schulungen. Also wir haben einen Qualitätstag einmal im Jahr, dann...ähm...vor dem Audit gibt's eben im Team viele Schulungen. Dann kann ich immer zur QM-B gehen und äh...ja und äh ich weiß ja, wer zu welchen Prozess verantwortlich ist und dann geh ich zu dem bei Fragen. Ja.

I: Wie sieht denn die Zusammenarbeit mit dem Trägerverein bezüglich QE aus?

MA: (lange Pause) Ja, also der Vorstand musste natürlich dem zustimmen, dass wir QE machen, des ist natürlich auch eine Kostenfrage, ist ja relativ teuer gewesen. Und der hat dann auch zugestimmt, also der war eher für die Kostenfrage äh – des war seine Aufgabe. Und

Anhang
HPT4 Interview MA4

155 ähm...Gut ich mein, unser Leitung kennt natürlich QM, ganz klar. Aber die anderen im
156 Vorstand äh, ich glaub denen ist gar nicht ganz bewusst, was QM ist, glaub ich. So.

157 **I: Die haben dann auch keine konkreten Ansprüche oder Erwartungen an die Einrichtung,**
158 **was QE betrifft.**

159 MA: Glaub ich nicht. (kurze Pause) Ne.

160 **I: Wie sieht die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt aus bezüglich QE aus?**

161 MA: (lange Pause) Also des Jugendamt hat eigentlich mehr der Hort, da gibt's ein
162 Hilfeplangespräch, Vereinbarungen und so. Des haben wir jetzt noch nicht. Aber wir haben
163 natürlich auch Kontakte zum Jugendamt. (kurze Pause) Und ob sich da was geändert hat.
164 (kurze Pause)

165 **I: Welche Erwartungen hat denn des Jugendamt bezüglich QE an die Einrichtungen?**

166 MA: Mhm. (lange Pause) Welche Erwartungen hat des Jugendamt... (lange Pause) Des ist
167 eine schwierige Frage. (lange Pause) Ja, also des Jugendamt will nach wie vor Geld sparen,
168 des heißt, die Kinder so schnell wie möglich entlassen beziehungsweise so gut wie möglich
169 zu arbeiten, um den Kind dann eben nach einem Jahr zu entlassen, weil die Maßnahme ja sehr
170 teuer ist. Und ähm...und hofft vielleicht...und hofft sicher, dass wir eben durch QM, durch
171 die...(lange Pause) Weil es ist ja, meins ist immer so, dass ich in den zehn Jahren nicht anders
172 arbeite, ich hab zwar mehr Wissen, aber des hat mit QM nichts zu tun.
173 (Störung durch ein Kind)

174 Ja, des Jugendamt. Mhm...

175 (Störung durch ein Kind)

176 Mhm...des Haupt äh...(lange Pause) Ähm die Hauptsache ist für des Jugendamt Geld zu
177 sparen. Und die erhoffen sich durch des QM, dass dem so ist, weil alles mehr vernetzt ist und
178 ähm...ja, des will des Jugendamt.

179 **I: Welche Rolle spielt QE in der Entgeltverhandlung?**

180 MA: Des glaub ich spielt sehr wohl eine Rolle, weil ich glaub ohne QM...also QM ist schon
181 wichtig dabei.
182 (Störung durch ein Kind)

183 Des ist so ein Aushängeschild und äh wenn, wenn wir sagen, wir sind zertifiziert, dass des
184 schon in die Entgeltvereinbarung, des heißt, dass wir vielleicht höher, also höher nicht, aber
185 dass wir auf dem bleiben, was wir haben, den Bestand halten. Könnt ich mir vorstellen.

186 **I: Wer übernimmt denn jetzt momentan welche Aufgaben, welche Verantwortung, damit**
187 **QE hier läuft? Also hier in der Einrichtung und auch im Umfeld der Einrichtung?**

188 MA: Also hier in der Einrichtung...(lange Pause) Also die Aufgaben, also...ähm...dies
189 Flussdiagramme – also es gibt so Beauftragte, des wird halt so delegiert und die Mitarbeiter
190 sind für dieses jeweilige Flussdiagramm für ähm ja, zuständig. Und man muss des eben
191 pflegen und hegen und ähm...immer kucken, ob des auf dem aktuellen Stand ist und wenn
192 nicht eben verändern. Und die Hauptverantwortung hat die Leitung. Ja, über alles.

193 **I: Und wenn sie mal von der Einrichtung weggehen, also in das Umfeld, wer trägt da**
194 **welche Verantwortung?**

195 MA: (lange Pause) Mhm. (lange Pause) Ja, ich denk mir, dass ähm...das Jugendamt und der
196 Leiter vom Jugendamt, der ist federführend. Ja, und die ausführende Organe, weil beim
197 Jugendamt wird ja auch viel geändert, des merk ich daran, dass...
198 (Störung durch ein Kind)

199 Ähm...genau beim Jugendamt ist auch ganz viel Wandel und Umstrukturierung,
200 wahrscheinlich auch aufgrund des QM, weil diejenigen, mit denen ich spreche für die Kinder,
201 also des ändert sich jedes halbe Jahr. Äh...genau, diesen ja, genau. So von, ja.

202 **I: Und äh wie wurden sie denn in ihrer Ausbildung auf QE vorbereitet?**

203 MA: Gar nicht. War gar kein Thema damals.

204 **I: Also jetzt gibt's ja viele theoretische Publikationen, viel Fortbildungen zu QE. Wie**
205 **nutzen und beurteilen sie des?**

Anhang

HPT4 Interview MA4

- 206 MA: Dazu kann ich nichts sagen, weil ich weder ein Buch über QM noch an einer
207 Fortbildung war außer auf internen Fortbildungen von der Einrichtung. Also bei den
208 Schulungen. Also auf externen Fortbildungen war ich nicht und hab auch kein Buch gelesen.
209 **I: Und welche Voraussetzungen braucht es, welche Bedingungen braucht es, damit QE**
210 **Sinn macht? In einer Einrichtung aber auch in ihrem Umfeld?**
211 MA: Die Mitarbeiter ist die Hauptvoraussetzung. Ähm...dass keiner quer schießt. (lange
212 Pause) Ähm...(lange Pause) Also auch die QM-B, dass es jemand ist, dem es Spaß macht,
213 das ganze Organisatorische und so, die muss auch gut geschult sein, die ist ja nach der
214 Leitung die Hauptverantwortliche.
215 (Störung durch ein Kind)
216 Dass jeder, der, der ein...der einen Prozess hat, offen ist für Fragen.
217 (Störung durch ein Kind)
218 Dass man sehr korrekt arbeiten muss, das muss Hand in Hand gehen, was da so in die Matrix
219 eingearbeitet wird. (kurze Pause) Ja, man muss allgemein sehr genau arbeiten, weil es geht ja
220 um die Kennnummer, wenn die falsch ist, also man muss sehr, sehr hinterher sein, was da
221 jetzt stimmt. Also ich glaub das Haupt- also der Hauptpunkt...
222 (Störung durch ein Kind)
223 Also der Hauptpunkt ist, dass das Team das mit trägt. Dass da alles bereit sind, das zu
224 machen, sich einzuarbeiten, dass die das auch wollen, also dass die bereit sind, sich dem zu
225 stellen.
226 **I: Wie sollte sich die Zusammenarbeit mit Träger, Jugendamt verändern für QE?**
227 MA: Ne, also für mich ist das kein Nachteil, also die Vorstellung, dass die genau wissen, was
228 QM ist...
229 (Störung durch ein Kind)
230 Also für mich ist der Vorstand einfach nur der Geldgeber, rein finanziell gesehen. Und des
231 Jugendamt, da hatte ich jetzt keine Schwierigkeiten. Des ist schon ok so.
232 **I: Was würde sich denn die öffentliche Seite wünschen für QE?**
233 MA: Wahrscheinlich würden sie die HPT abschaffen wollen, weil das so teuer ist. (lacht)
234 Also das ist auch wieder diese Kosten, die da im Vordergrund stehen. Mehr Kinder
235 aufnehmen, ähm...und das Gehalt kürzen beziehungsweise eben nicht zwei Vollzeitstellen
236 bezahlen zu müssen oder eben keine Sozialpädagogen sondern in Führungszeichen nur
237 Erzieher oder Heilpädagogen, den Tagessatz kürzen...also ich glaub, da geht's nur ums Geld,
238 das merkt man auch. Fahrtkosten kürzen, solche Sachen.
239 **I: Und wie sollten sich die Aufgaben verändern, wo müsste die Verantwortung für QE**
240 **liegen?**
241 MA: Mei, ich denk mir, dass die öffentliche Seite sich mehr damit auseinandersetzen müssen,
242 was wir hier überhaupt machen mit den Kindern, weil das ist denen ja gar nicht klar. Und
243 wenn sie sich bei dem QM einlesen, beziehungsweise, wenn da äh...also in den Hilfeplänen,
244 da kommen die ja hierher und da sind sie immer ganz zufrieden mit uns, wie wir arbeiten
245 ähm...aber ich denk mir, dass die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt in andern HPTen
246 wohl nicht so verläuft, dass sie eingeladen werden, dass wir den Hilfeplan mit vorbereiten und
247 so, also ich glaub das läuft in andern Einrichtungen nicht so. (kurze Pause) Mhm... also das
248 ist auch ein Zeitfaktor. Ich glaub vieles, was das äh was das QM so bietet ist sehr zeitintensiv
249 und drum denk ich mir, ob das alles so, wie man sich das vorher vielleicht vorgestellt hat, gar
250 nicht realisiert werden konnte, weil keiner Zeit hatte, also überall fehlt's ja an der Zeit. Des
251 geht dann von den Kindern ab oder...ja im Jugendamt ja genauso, denk ich mir mal.
252 **I: Wie sollte sich die Ausbildung verändern oder gestalten, damit die Mitarbeiter vorbereitet**
253 **sind für QE?**
254 MA: Also jetzt im Studium hat man schon QM-Vorlesungen, also die, die jetzt hier bei uns
255 anfangen, die Kollegin oben, die sie interviewt haben, also die weiß, was QM ist ähm...und
256 die war auch relativ schnell drin, zwei Wochen später war ja schon das Audit, da musste man
257 nicht anfangen, ihr alles zu erklären. Also find ich – inwieweit, also wie viel Vorlesungen,

Anhang
HPT4 Interview MA4

258 wie die geschult wurde, kann ich ihnen nicht sagen, aber des ist schon sinnvoll, dass da
259 Vorlesungen statt finden, des ist ja gar nichts mehr besonderes, jede Einrichtung hat des ja
260 schon fast, find ich gut.

261 **I: Und welche Organisationsstruktur braucht eine Einrichtung für QE?**

262 MA: Ähm...einen Hauptverantwortlichen sprich die Leitung, eine QM-B (lange Pause)
263 und...Mitarbeiter.

264 **I: Und wie sollten die Informationswege sein?**

265 MA: (lange Pause)

266 **I: Die Hierarchien vielleicht auch?**

267 MA: Die Hierarchie ist ganz klar, dass oben die Leitung steht und äh...und bezüglich QM
268 kommt dann die QM und dann kommen alle Mitarbeiter. Genau.

269 **I: Was kennzeichnet für sie persönlich eine sinnvolle, eine erfolgreiche QE? Was gehört da
270 alles dazu?**

271 MA: (lange Pause) Also, was muss gemacht werden. Also es muss alle ähm...alle
272 Handlungsstränge oder alle ...(lange Pause) Also alle Prozesse, die wir hier, die wir hier
273 machen, müssen protokolliert werden, also müssen wiedergegeben werden, schriftlich. Ähm,
274 dazu alle Unterlagen, die man braucht müssen dabei sein, die internen und die externen
275 Unterlagen. Alle Mitarbeiter müssen danach arbeiten. Auch wenn ein Fehler passiert, ist nicht
276 schlimm, aber dann muss man halt versuchen den Fehler entweder selbst rückgängig zu
277 machen oder mit der Leitung rückgängig zu machen.

278 (Störung durch ein Kind)

279 Mhm. Was muss noch gegeben sein...Ich denk mir, was noch gegeben sein müsste, dass alle
280 Mitarbeiter geschult werden sprich auch Gärtner, Hausmeister, Therapeuten, des liegt bei uns
281 noch ein bisserl im Argen. Da find ich, da...des müssten einfach alles geschult werden. Mhm.
282 (lange Pause) Dass sich jeder um unser Konzept kümmert, dass des immer weiterverbessert
283 wird. Also und wie gesagt, schlecht ist natürlich, wenn einer quer schießt, wenn einer nicht
284 mitmacht. Also wenn der sagt, des hamma jetzt schon zwanzig Jahr so gemacht, des machen
285 wir die nächsten zwanzig Jahre auch so. Des ist natürlich hinderlich. Dann, wenn er beim
286 Audit nicht genügend weiß, da wird er ja befragt. (lange Pause)

287 **I. Ist die Zertifizierung eher ein Vorteil oder eher ein Nachteil?**

288 MA: (lange Pause) Kann ich gar nicht sagen. Also ich glaub weder als Vorteil noch als
289 Nachteil. Des hängt aber glaub ich auch damit zusammen, weil ich schon zehn Jahre da bin,
290 da hab ich des auch so mitbekommen. Also die ganzen Handlungsabläufe, die waren für mich
291 schon so klar, weil ich des teilweise schon auch mit aufgebaut habe. Des war für mich nur so,
292 dass des jetzt schwarz auf weiß ist. Für mich ist es eine Erleichterung, weil, wenn sich was
293 ändert äh also ich kann eben mehr nachschauen, weil alles kann man sich ja nicht merken. Für
294 mich persönlich glaub ich, also ich empfind des teilweise eher stressig, wenn der jedes Jahr
295 kommt mit seinem Audit, wo er ja wirklich so frägt, dass man des beantworten kann, da muss
296 man nicht großartig lernen ähm... aber sonst weiß ich des nicht, ob des ein Vorteil oder ein
297 Nachteil ist. Mhm. (lange Pause) Also es gibt wahnsinnig viele Listen, also was wir hier im
298 Haus für Listen haben, wie gesagt ich bin seit zehn Jahren hier und es gibt ne Liste hier im
299 Haus, die ich vor dem Audit noch nie gesehen habe, also es ist schon sehr viel Papier, was
300 man alles ausfüllen muss und ähm...wo ich mir denken, auch so Kleinigkeiten, die schon
301 wichtig sind, aber des muss ich doch jetzt nicht extra aufschreiben, des ist doch klar, ja, also
302 des sind doch Selbstverständlichkeiten. Also des ist schon ein wahnsinniger Verschleiß an
303 Papier.

HPT 5. Träger

Dipl. Psychologe seit 1996

beim Träger seit 1996, zunächst im Gruppendienst, dann Tagesstättenleiter und jetzt als fachliche Leitung der Einrichtungen in der Geschäftsstelle

I: Wie würden sie denn jetzt den aktuellen Stand von QE hier in der Einrichtung bzw. auch trägerübergreifend in den andern Einrichtungen beschreiben aus ihrer Sicht?

TR: Der Stand, der aktuelle ist, da muss ich vielleicht doch ein bisserl weiter ausholen. Wir haben 99 begonnen mit dem QM hier in den Einrichtungen in München, über alle Häuser verteilt. Wir haben eine Organisationsstruktur, die zentral ausgerichtet ist. Wir haben die Geschäftsstelle, einen Geschäftsführer. Wir haben 99 beschlossen, dass wir QM durchführen wollen. Es gab sehr viele Widerstände zunächst mal in den einzelnen Einrichtungen. Ich war damals noch Gruppenpsychologe, ich war auch einer, der des sehr skeptisch zunächst betrachtet hat, warum jetzt QM, wozu und so. (kurze Pause) Wir sind mittlerweile so weit diesen Sprung zu machen, zum dritten Mal sind wir zertifiziert, nach der DQS, wir sind nach der DIN Norm zertifiziert. Wir haben mittlerweile ein sehr elaboriertes Handbuch, Prozessbeschreibungen, die sind sehr gut ausgearbeitet. Wir haben mittlerweile eine QM-B im Träger und haben würd ich sagen einen Stand erreicht, indem des QM als etwas Gängiges, Normales in allen Einrichtungen akzeptiert wird. Also die Akzeptanz hat sich über die Jahr hinweg von zunächst Widerstand auf jetzt so eine gewisse Annahme also eindeutig verändert. Und ich würde sagen, wir sind etwa an diesem Punkt, dass des QM tatsächlich in die Arbeitsabläufe integriert ist, na, so wie es ist. Wird noch nicht aus meiner Sicht so aktiv gelebt, wie es sein sollte, d.h. wir haben die Beteiligung der Mitarbeiter in den einzelnen Einrichtungen, wobei des differiert von Haus zu Haus, aber des ist nicht mehr etwas, was erklärt werden muss, nichts mehr, wo man gegen Widerstände arbeiten muss. Aber es ist noch nicht an diesem Punkt der Lebendigkeit, wo wir des gerne hätten.

I: Dieses QM-Handbuch gilt für alle Einrichtungen gleich, da gibt's keine individuellen Unterschiede.

TR: Nein, wir haben in allen Häusern die gleiche Struktur, haben die gleichen äh Kernprozesse und haben auch die gleichen Unterstützungsprozesse. Also des gilt für alle Einrichtungen gleich.

I: Warum wurde damit begonnen?

TR: Warum? Äh 99 war ein Einschnitt in der Kinder- und Jugendhilfe, also da war so ein Punkt, wo sich abgezeichnet hat, dass es gewisse Sparbemühungen, gerade auch in München gibt, was die Betreuung von Kindern und Jugendlichen nach 35a also betrifft. Also des war sicherlich von außen die Motivation, die beim Geschäftsführer entstanden ist, als klar war, dass die Kinder- und Jugendhilfe unter Druck geraten könnte. Und die Qualitätsfrage war da immer mehr im Vordergrund gekommen. Also viele Jahre hat des eigentlich keine Rolle gespielt, welche Qualität des Angebot hat. Des war die Motivation, also eine Existenzsicherung des Unternehmens gleichzeitig zu beginnen. Des war des eine, des andere war, nach Jahrzehnten eine Weiterentwicklung zu betreiben und irgendwie ein Instrument zu implementieren, des uns des ermöglicht. Und wir sind jetzt dabei, ein neues Konzept umzusetzen hier in der Einrichtung. Und des wär ohne QM chancenlos gewesen.

I: Und wie wird die Kontinuität der QE sichergestellt?

TR: (kurze Pause) Also zunächst haben wir ja ein jährliche Zertifizierung, d. h., dass von den 5 Einrichtungen 2 zertifiziert werden von externen Zertifizierungsgesellschaften von der DQS. Also des ist zumindest mal ein...Instrumentarium, des uns eigentlich dazu zwingt, des ganze aktuell zu halten. Unsere Zielsetzung ist, auf Dauer diese externen Zertifizierungen unter Umständen, da gibt's sicherlich noch unterschiedliche Meinungen im Haus, aber dass man die irgendwann beenden kann. Aber derzeit ist es immer noch für uns sehr wichtig, dass von außen jemand kommt, des löst schon eine bestimmte Motivation aus. Des ist auch

Anhang

HPT5 Interview Träger

zunächst mal so ne Sache von außen, die uns dazu zwingt, dass man immer wieder schaut, ob die Prozesse so laufen, wie sie wirklich laufen sollen. Äh und dann haben wir interne Audits, also wir haben sehr viel interne Auditoren ausgebildet, ca. 15 Auditoren, also ungefähr 3 pro Einrichtung, die interne Audits jährlich durchführen und zwar immer bei einer anderen Einrichtung. Also auch dadurch ist es äh also können wir sehr genau hinschauen, welchen Stand wir haben. Wir haben auch im Rahmen unseres QM so einige Element eingeführt, Mitarbeiterbefragung, Elternbefragung machen wir. Die Elternbefragung ist grade zum vierten Mal ausgewertet worden, auch da sehen wir, wie die Prozesse laufen. Befragung der Kinder und so.

I: Wie würden sie die Mitarbeiterbeteiligung an QE außer der Mitarbeiterbefragung beschreiben?

TR: In unterschiedlicher Form. (kurze Pause) Also jetzt derzeit...würde ich sagen, sind sie, sind sie gar nicht mal so aktiv in dem Sinne beteiligt, weil wir einen gewissen Stand erreicht haben. Derzeit machen wir, was des QM betrifft, nicht mehr viel Neues. Im ganzen Prozess bis hierher bis heute ist es so gewesen, dass man erst verschiedene Arbeitsgruppen hatten. Also wir hatten zum Beispiel als wir begonnen haben, dieses Handbuch zu...aufzubauen, haben wir Arbeitsgruppen mit den pädagogischen Fachkräften und Psychologen, die im Einzelnen sich da Prozesse angeschaut haben und da was entwickelt haben. Da gabs ne Reihe von Arbeitsgruppen, wir haben zuerst Delegierte aus den Häusern gehabt, dann haben wir das wieder geändert, nachdem wir uns einen gewissen Standard erarbeitet hatten, dann haben wir thematische Arbeitsgruppen gehabt. Also Beispiel wäre, äh, also wenn zu uns neue Mitarbeiter kommen als Prozess, wir sind ja eine relativ große Einrichtung, wir haben eine gewisse Fluktuation, das Ziel ist, dass der neue Mitarbeiter möglichst schnell eingewiesen wird, dass er die Abläufe gut versteht und sich sicher fühlt. Aber des Problem war immer, wer machts, wie macht er's und nach welchem Vorgehen und so. Ja des war auch eine dieser Dinge, die mir dank des QMs identifiziert haben, dass wir hier ein Problem haben, die Mitarbeiter werden unterschiedlich eingearbeitet, der eine machts so der andere so. Und da haben sich alle Leiter zusammen ein Verfahren überlegt und des Ergebnis war so eine Checkliste. Also so thematisch sind die Mitarbeiter immer wieder eingebunden und dann natürlich über die relativ hohe Anzahl der internen Auditoren. Also 15 interne Auditoren, also ein relativ hoher Prozentsatz. Und des letzte, wir haben diese Elternbefragung, des ist ein wesentliches Instrument unseres QMs, diese Befragungen, des ist klar, die haben eine gewisse Wirkung bei den Mitarbeitern, die Eltern beurteilen die Mitarbeiter, wies denn so läuft, wie sie die Fortschritte ihrer Kinder sehen. Wir haben alle 4 Wochen in der Geschäftsstelle Leitungskonferenzen, da werden diese Dinge, wie die Ergebnisse der Elternbefragungen, besprochen und dann hier in den Einrichtungen diskutiert. Die Mitarbeiter bekommen die Ergebnisse der Elternbefragung, da finden dann Diskussionsprozesse statt. Wir haben immer wieder bestimmte Punkte, die kritisch sind. Über diese Rückmeldungsschleifen sind die Mitarbeiter eingebunden.

I: Es gibt also Elternbefragungen. Wie sind die Eltern und Kinder noch beteiligt an QE?

MA: Die Eltern nicht mehr. Bei den Kindern ist des so, dass da eine Befragung gerade entworfen wird. Also die Eltern sind natürlich insofern beteiligt, wenn sie Beschwerden haben, können sie über des Beschwerdemanagement eigentlich darauf vertrauen, dass des auch wirklich ankommt und dass es da Rückmeldungen gibt. Aber zu Qualitätsaspekte, also darüber über die einzelne Beschwerde hinaus, haben die Eltern nur Zugang über die Elternbefragung.

I: Und haben sie den Eindruck, dass die Eltern und Kinder irgendwelche Erwartungen an QE haben?

TR: Ja...also bei QM an sich glaub ich nicht, des ist immer noch ein Begriff, der für die Eltern schwer erklärbar ist. Also da muss jemand aus diesem Bereich kommen, wo QM ein Standardbegriff ist, wo des äh...präsent ist. Wenn ich mir vorstelle, also wir haben sehr lange gebraucht, um des den Mitarbeitern zu erklären und die Eltern haben doch eine ganz andere

Anhang
HPT5 Interview Träger

Bedarfslage. Aber was die Eltern sicherlich, in unterschiedlichem Maße zwar, dass die Erwartungen an die Qualität haben. Natürlich äh gibt es Eltern, die, ja sich bestimmte Qualitätsstandards wünschen und des auch an uns herantragen, äh wobei vieles da auch nicht realistisch ist. Viele Eltern kümmern sich da nicht wirklich drum, was wir mit den Kindern hier tun, was hier erreicht wird.

(Störung durch Telefon)

So.

I: Inwieweit wirkt sich QE auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder aus?

TR: Ja, massiv. Also ich meine, wenn ich des mal rein subjektiv bei den Eltern sehe, die Elternbefragungen sehe, dann ist des deutlich, dass man in bestimmten Bereichen Verbesserungen nötig waren und dann auch haben. Diesen Schluss ziehe ich einfach mal, dass die Zufriedenheit der Eltern erhöht ist. Was die Kinder betrifft...(kurze Pause) äh geh ich auch davon aus, dass die Zufriedenheit der Kinder sich erhöht hat, weil man eindeutig einen Qualitätssprung gemacht hat durch QM. Da haben wir jeden Prozess angeschaut, was machen wir wie, also ein ganz typisches Beispiel, im Rahmen von QM sind wir erst auf den Punkt gekommen, dass wir Ziele mit den Eltern und Kinder vereinbaren. Oft war des so, dass unsere Mitarbeitern in dem Sinn auch kein Ziel hatten, des Kind kam halt und des war zwei Jahre da und man hat unheimlich engagiert und auch qualitätsmäßig gut gearbeitet, des will ich nicht in Frage stellen, aber man hatte halt kein bestimmtes Ziel. Nach zwei, drei Jahren war die Maßnahme beendet, des hat man erreicht und des halt nicht. Und jetzt ist es so, dass wir, also des war ein Ergebnis der Elternbefragung, des kann nicht sein, wir müssen klare Zielvereinbarungen mit den Eltern und mit den Kindern machen äh und dann kann man eindeutig mehr Zufriedenheit bei den Eltern und Kindern erreichen.

(Störung durch Klopfen an der Tür)

Äh, was wollt ich sagen. Genau, also ein wesentlicher Punkt war bei uns, dass äh, wir haben sehr viel an der Strukturqualität gearbeitet, da haben wir auch einen bestimmten Punkt erreicht, die Prozessqualität. Also die Zufriedenheit, auch der Mitarbeiter, also aller Beteiligter hat sich erhöht. Weil wir einfach eine Möglichkeit geschaffen haben, dass man den Prozess plant, einen Behandlungsplan erstellt. Also ich geh davon aus, dass sich durch diese Qualitätserhöhungen auch die Zufriedenheit der Eltern und Kinder gestiegen ist. Also des zu messen ist natürlich schwierig.

I: Wie würden sie die weiteren Auswirkungen von QM beschreiben?

TR: (kurze Pause) Es gibt sicherlich, also eine wesentliche Auswirkung ist für die Geschäftsleitung, für die fachliche Leitung, dass man also wirklich deutlicher hinschauen kann, wesentlich zielgerichteter Veränderungen bewirken kann, dass man die Möglichkeit hat, auch was Schulungsmaßnahmen betrifft, wesentlich zielorientierter, die zu äh vereinbaren, zu implementieren. Und im Zuge dieser Mitarbeiterbefragung ist eben ein Schulungsbedarf zum Beispiel im Umgang mit Aggressionen deutlich geworden. Und des ist natürlich etwas, des wirkt sich auf die Steuerungsmöglichkeiten aus, die fachliche Weiterentwicklung ist eben auch zielgerichteter. Die interne Wirkung ist immens. Also da würd ich sagen, bei diesem ganzen Spardruck, also dem zu begegnen, ist des QM eine gute Möglichkeit, nach innen. Und nach außen ist es schön sagen zu können, wir haben hier ein Zertifikat, des ist sicherlich etwas, was man gegenüber den Kooperationspartnern erwähnen kann, wobei es auch hier unterschiedliche Wirkungen gibt. Manche (kurze Pause) nehmen des als selbstverständlich, den andern sagt des nichts und Dritte wiederum gehen davon aus, dass QM ein Feigenblatt ist, ja, also nur, damit man etwas vorweisen kann, aber nicht entsprechende Haltung auch hat.

I: Jetzt haben sie schon gesagt, sie waren zu Beginn eher skeptisch. Wie haben sich denn ihre persönlichen Erwartungen im Laufe der Zeit verändert?

TR: Ja, des ist schwierig, weil sich meine Funktion sich verändert hat. Damals als des QM eingeführt wurde, da war ich im Gruppendienst, und da gabs bei mir gewisse Ängste, weil ich nicht wusste, wie werde ich denn da kontrolliert, also des ist schwierig als Psychologe Ergebnisse in dem Sinn deutlich zu machen. Inwieweit verändert des meinen Alltag,

Anhang

HPT5 Interview Träger

inwieweit werde ich dann nach den Kriterien beurteilt, denen ich nicht gerecht werden kann. Des war für mich nicht klar, was heißt des jetzt QM im psychologischen Arbeitsalltag. (kurze Pause) Äh, ich kann nicht sagen, wie ich heute dazu stehen würde, ich bin in einer andern Funktion, jetzt seh ich's von ner andern Seite her. Also des hat sich um 180 Grad geändert, weil ich glaube, dass dieses QM der Schritt war, damit man qualitätsorientierte Arbeit anbieten zu können. Ich hoff ich würds auch so sehen, wenn ich noch im Gruppendienst wäre. Kann ich nur des sagen, dass es bei den Mitarbeitern schon zwei Lager gibt. Die Mitarbeiter, die schon sehr lange bei uns sind, die des immer noch mit größter Skepsis des QM betrachten, des eine oder andere vielleicht als sinnvoll erachten, des ganze aber als, äh, als äh Spinnerei der Moderne abtun, eher als etwas sehen, des ist jetzt zu krass formuliert, aber die zumindest ne Abwehr immer noch haben. Und die neuen Mitarbeiter hier äh für die ist des, so schätz ich des ein, Alltag, Praxis. Die kommen hier, die wissen, es gibt hier eine Beschreibung der wesentlichen Kernprozesse, es gibt ne Checkliste zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter, die alle Themen offen darlegt, des gibt Sicherheit. Wir haben hier Möglichkeiten der Prozessplanung, also mir würde des Sicherheit geben. Wir haben auch ein Problem mit QM, also es hat nicht nur zur Arbeitserleichterung geführt sondern auch zu mehr Arbeitsaufwand, also zu mehr Dokumentationspflichten, und da sind wir immer noch an einem Punkt, wo ich glaube, dass wir des eine oder andere reduzieren könnten, aber man kann des nicht einfach rasenmähermäßig reduzieren. Müssen wir da eben erst noch sehen, was notwendig ist. Und dies Erhöhung der Dokumentationspflichten, des wird sicherlich von dem einen oder andern problematisch gesehen, weil er länger da hockt. Also bestimmte Abläufe, wie Eltern- oder Teamgespräche, die sind bei uns mit Dokumenten verbunden, also jeder Prozess ist mit einem bestimmten Dokument verbunden.

I: Wie sieht die Zusammenarbeit zwischen Träger und den Einrichtungen aus bezüglich QM?

TR: Ja, also die Verwaltung ist natürlich, also ist praktisch die...zusammen mit der fachlichen Leitung, also ist die Schnittstelle, der wesentliche Koordinator, also die QM-Beauftragte, des ist diejenige, die des koordiniert und des dann abrufen, wo sie einen fachlichen Input braucht bzw. auch die Geschäftsleitung braucht. Die Geschäftsleitung, des ist bei uns einfach, des ist der Herr X, des ist der Inhaber der Einrichtungen, der ist insofern da eingebunden, dass er letztendlich alle äh Prozessbeschreibungen, alles Vorgaben, alle Hausmitteilungen prüft und unterschreibt. Er hat also eine Prüffunktion, ist des in seinem Sinne, beteiligt sich an Diskussionen, wenn es um wichtige Schnittstellen geht, wie Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder wir haben jetzt vor kurzem die Arbeitsgruppe Lern- und Leistungsförderung abgeschlossen, da ist der Geschäftsführer als Träger immer mit dabei. Also die Leitungskonferenzen, die führt der Geschäftsführer, da geht's ja auch um Auswertung der Elternbefragungen. Also der hört sich des an, der prüft des, der stimmt dem zu oder nicht zu. Er prüft auch, ist des von den Ressourcen machbar, die ja nicht mehr werden, sondern eher weniger. Ja, so. Und eingebunden, äh also über diese Leitungskonferenzen ist es relativ ein enger Zirkel, also die Geschäftsführung entscheidet und über fachliche Leitung und Verwaltung geht es an die Hausleiter.

I: Welche Erwartungen, Ansprüche hat die Geschäftsleitung an die Einrichtungen bezüglich QE?

TR: (lange Pause) Ja, des ist unterschiedlich. Also es gibt, es gibt diese wirtschaftliche Erwartungshaltung, dadurch, dass sich die Qualität erhöht, bzw. dass wir eine relativ gute Planung oder Übersicht haben über die Prozesse, die bei uns laufen, dass wir eine gewisse Effizienz erreichen, also in wirtschaftlichen Gesichtspunkten. Zum Beispiel Aufnahmeprozess, wir können es uns nicht leisten, dass Plätze nicht besetzt sind. Die Aufnahme ist klar geregelt und des ist natürlich unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten für den Träger sehr wichtig und da sind die Ergebnisse des QM hilfreich und wichtig. Der Prozess ist ja eine wahnsinnige Investition, was des an Arbeitszeit kostet so eine Aufnahme, weil des Arbeiten eindeutig effizienter wird. Des ist der eine Gesichtspunkt, der andere Gesichtspunkt ist sicherlich der äh

Anhang

HPT5 Interview Träger

209 der Fachlichkeit, äh dass einfach äh aus Trägersicht die Erwartung an des QM dahingehend
210 besteht, dass des QM auch gewährleistet, dass wir qualitativ hochwertige Arbeit anbieten
211 können. Und dass wir des auch so mit gutem Gewissen nach außen qualifizieren können. Wie
212 soll ein Träger einen Überblick haben, was in den einzelnen Einrichtungen passiert, wenn er
213 keinen Standard hat, kein Handbuch hat, wie solls laufen und dass des auch immer überprüft
214 wird. Und des ist eine wesentliche Verbesserung, Auswirkung durch des QM. Ich weiß, dass
215 der Geschäftsführer damals auch des mit großer Skepsis des gesehen hat, so wie wir alle, weil
216 er nicht wusste – oder weil er sich nicht sicher war, ob tatsächlich etwas dabei raus kommt.
217 Und des hat sich da auch zu 180 Grad geändert, weil er sich sicher ist, dass was raus kommt.

218 ***I: Und wie sieht die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt aus bezüglich QE?***

219 TR: Eigentlich...(kurze Pause) In dem Sinn gibt es keine Zusammenarbeit. Also des ist schon
220 so, dass wir des gegenüber dem Jugendamt kommuniziert haben, dass wir QM machen, ja wir
221 haben auch einzelnen Vertretern unser Handbuch überreicht, wir haben auch in vielen
222 Gremien – also grade, was jetzt in München läuft, mit dem Umbau statt Ausbau, da sind wir
223 viel involviert in den Gremien gewesen, haben kommuniziert, dass wir QM machen, äh, es ist
224 aber von der Gegenseite nichts zurück gekommen.

225 ***I: Kein großes Interesse.***

226 TR: Nein.

227 ***I: Welche Erwartungen hat des Jugendamt bezüglich QM?***

228 TR: Also es geht weniger um QM. Es ist ja so, diese neue Rahmenvereinbarungen, also durch
229 78 KJHG hat sich ja viel verändert, wenn wir mit dem Jugendamt die Entgeltverhandlung
230 machen, dann müssen wir ja eine Leistungsbeschreibung und eine QE-beschreibung
231 abgeben. Und diese QE-beschreibung, des war vor zwei Jahren, da haben wir des gemacht,
232 die QE-beschreibung bezieht sich ja im einzelnen auf die Prozess-, Struktur-,
233 Ergebnisqualität, Supervision, Aufnahmeprozess und so weiter, diese Beschreibung war für
234 uns einfach, die zu schreiben, weil wir, ja über des QM, also des konnten wir ja aus dem FF.
235 Und äh – also des würd ich sagen, des ist der Grund, warum des Jugendamt, Interesse an
236 Qualität oder an QE hat. Aber QM, also wir haben da auch reingeschrieben, dass wir
237 zertifiziert sind, wie der Prozess gelaufen ist und so weiter, aber da gabs in dem Sinn keine
238 Rückmeldung. Also ich glaub des Jugendamt, ich kanns ja auch verstehen, die haben ein
239 großes Interesse, dass es QE gibt, des ist ja diese ganze Diskussion in der Kinder- und
240 Jugendhilfe, des ist ja erklärbar. Aber ob des QM ist oder ob des ein internes Verfahren zur
241 QE ist, des glaub ich ist für des Jugendamt zweitrangig. Manchmal hab ich auch den
242 Eindruck, dass des Jugendamt, des (kurze Pause), wenn mans so sieht, dass viele QM nur
243 machen, damit man ein Zertifikat hat und damit wars des. Also des ist schon...so.

244 ***I: Welche Rolle spielt QE denn dann in der Entgeltverhandlung?***

245 TR: Des ist ne gute Frage. Ich weiß es nicht. Ich kann ihnen, ich kann ihnen nichts sagen.
246 Mein Eindruck ist, dass sie eine untergeordnete Rolle spielt derzeit. Dass zwar QE
247 sehr...hoch angesiedelt wird jetzt rein vom Begriff und der Idee her vom öffentlichen
248 Kostenträger. Aber was die Umsetzung betrifft, wenig äh genau hingeschaut wird. Also ich
249 hab des Gefühl, dass auch (kurze Pause) wenig verglichen wird, wer macht was, und dass des
250 auch nicht honoriert wird, wenn jetzt ne Einrichtung sehr intensiv des betreibt. Weil sonst hätt
251 ma ja irgendwie eine Rückmeldung bekommen. Des ist so ne Geschichte, die so, ja informell
252 so rüberkommt, aber dass es jetzt Rückmeldungen gegeben hätte, ja, da wird ja viel getan
253 oder in der Richtung, des kommt nicht offiziell vor. Ich weiß, dass unser Standard relativ
254 hoch ist, aber des Jugendamt scheint...scheint noch nicht genau hinzuschauen, in anderen
255 Einrichtungen auch nicht, dass sie die Qualität wirklich überprüfen, wie des aussieht in den
256 Einrichtungen.

257 ***I: Wer übernimmt im Moment welche Aufgaben für QE, hier in der Einrichtung aber auch
258 im Umfeld, wer hat die Verantwortung, dass es läuft?***

259 TR: Äh, des ist ne gute Frage. Weil des ist nicht geregelt, wer- also natürlich gibt es jetzt über
260 diese äh Vereinbarung, dass nicht nur eine Leistungsbeschreibung abzuliefern ist, sondern

Anhang
HPT5 Interview Träger

dass neben der Leistungsbeschreibung die QE-Beschreibung zu liefern ist, da gibt es ne gewisse Initiative der Jugendämter, also des öffentlichen Kostenträgers. Aber dabei ist es dann, also, wie jetzt jede einzelne Einrichtung des umsetzt oder – also es findet ja kein Austausch statt, also wir machen alles und wir haben –also bei uns war es so, wir haben des gemacht, bevor es eine QE-Beschreibung gab, wir haben dann festgestellt, ah, jetzt wollen die so eine Beschreibung, super, jetzt können wir zeigen, was wir hier machen, aber da kam ja nix. Es gibt nicht diesen Austausch, es gibt eine Austausch über die derzeitigen Kostenreduzierungsmaßnahmen, aber nicht über Qualitätspolitik in der Kinder- und Jugendhilfe, den gibt es nicht. Insofern sind die Verantwortungen nicht geregelt, wir sind auf uns selber zurückgeworfen, was wir machen, in welche Richtung des geht. Auch des was wir konzeptionell umsetzen wollen, des haben wir dem Jugendamt auch kommuniziert, ist ja auch auf Zustimmung gestoßen, ging von unserer Seite aus. Also die Verantwortungen in diesem Prozess, wär schön, wenn's da (lacht) irgendwie klarere Vorgaben gäbe. Vielleicht Qualitätszirkel mit dem öffentlichen Träger, über diese Vereinbarung hinaus. Des wäre sehr schön.

I: Wie wurden sie denn in ihrer Ausbildung auf QM vorbereitet?

TR: (kurze Pause) Wir haben einen Unternehmensberater engagiert, der uns alle miteinander zunächst mal die, also alle Mitarbeiter vorbereitet hat.

I: Des war ja hier im Haus.

TR: Ja.

I: Und in ihrer Studienzeit?

TR: Ach, ja gar nicht. Null. Auch keine Elemente. Es gab überhaupt gar kein, also des Thema QM war Zufallsthema, ich weiß, dass eine Kommilitone von mir darüber eine Diplomarbeit geschrieben hat, aber sonst gar nicht.

I: Wie nutzen und beurteilen sie die theoretischen Publikationen, die Fortbildungen zu QE?

TR: Ja, nutzen, also Fortbildungen selbstverständlich in dem Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe auch angeboten wird. Vor vier Monaten war ich auf einem Qualitätsfachtag nach Köln geflogen, wo sich auch Jugendamtsvertreter getroffen haben, wo einfach Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe Thema war, unter anderem auch QM. Wir machen auch Fortbildungen, die sonst hier im normalen Rahmen angeboten werden, auf Tagungen. Es ist sehr, sehr unterschiedlich, weil es einen Grauwuchs gibt, viele Dinge werden so modellhaft skizziert, die für die Einführung und Umsetzung von QM in Einrichtungen nicht geeignet sind. Ich denk mir, des ist schwierig hier äh...Fortbildungen anzubieten, weil die Landschaft der Träger, jetzt auf München bezogen, auch so unterschiedlich ist und es so unterschiedliche Strukturen gibt. Also da geht's nach Bedarf. (kurze Pause)

I: Welche Bedingungen, welche Voraussetzungen braucht es denn jetzt ihrer Meinung nach in einer Einrichtung, im Umfeld einer Einrichtung, damit QE erfolgreich sein kann?

TR: (lange Pause) Ich habe nicht den Überblick, wie des in andern Einrichtungen läuft, man hat schon Kontakte, aber wie des im einzelnen läuft – also ich kann des nur aus der Sicht von hier sagen: es ist hilfreich, wenn man in der Einrichtung eine klare Struktur hat, also QM ist nicht ein „Wir sprechen über alles“, auch nicht ein „Wir diskutieren nichts“, also sonst kommt man nicht weiter, man muss mal Standards festlegen. Also zunächst mal eine klare Struktur ist nötig, wo klare Entscheidungswege da sind, also dass jemand auch Entscheidungen trifft. Also des ist intern eine ganz wesentliche Voraussetzung, um diesen Prozess da auch gut äh...äh...gut äh...beginnen zu können. Und des andere, es braucht eine gewisse, also da tauchen die größten Probleme auf, also es braucht natürlich die Beteiligung und des Engagement jedes oder zumindest der meisten Mitarbeiter. Also des halt ich für ganz, ganz wesentlich. Wobei ich des für die schwierigste Aufgabe halte. Und des ist bei uns nur zum Teil bisher gelungen. Also es gibt weiterhin viele Mitarbeiter, die dem skeptisch gegenüber stehen und viele, die des sehr positiv sehen. Des wären so die wesentlichsten Rahmenbedingungen. Natürlich braucht man auch die Ressourcen äh dazu, also die fachlichen

Anhang
HPT5 Interview Träger

und zeitlichen Ressourcen, man braucht Power dazu, also dass das nicht neben der normalen Arbeit so laufen kann, das ist so eine intensive Arbeit, sowohl von der Leitungsebene als auch von der Mitarbeiterebene, das ist ja ein intensives Einarbeiten, da müssen die Ressourcen zur Verfügung gestellt werden kann. Und man braucht Ressourcen, die hinzukommen können, also wenn man einen Mangel feststellt, braucht man einen Spielraum, dass man den Mangel auch beheben kann. Ja und außen... (kurze Pause) Optimale Rahmenbedingungen von außen, wäre sicherlich, wenn man mit dem Kostenträger einen Austausch über QM hätte. Vielleicht gibt's den, aber ich hab ihn noch nicht gefunden.

I: Wie sollte die Zusammenarbeit zwischen Träger und Einrichtungen aussehen für QE?

TR: (lange Pause) Ja. (lange Pause) Ne Mischung aus Mitbestimmung und Führung. Also des was ich ...des ist ja des schwierige. Zum einen glaub ich, muss der Träger den Mut haben, Entscheidungen zu treffen. Ich will einen gewissen Soll-Zustand erreichen, weil ich glaube, dass dieser Soll-Zustand eine gewisse Qualität zumindest gewährleisten könnte. Zum andern muss der Träger die Bereitschaft haben, dass er die äh die, die, die Bedenken oder die Anregungen der Einrichtungen berücksichtigt und einfließen lässt in seine Überlegungen. Ohne dass dadurch ein Prozess entsteht, dass man zu nichts kommt. Und das ist ne Gratwanderung, die Leute zu beteiligen, aber ab nem gewissen Punkt ne gewisse Entscheidung zu treffen. Also wir hatten deswegen einen sehr offenen Prozess bei uns, weil wir eben diese Gratwanderung gut beschritten haben, also an manchen Punkten haben wir gesagt, wir haben so eine Vielfalt äh wir müssen jetzt eine Entscheidung treffen. Und zwischen diesen beiden Polen muss die Zusammenarbeit liegen, und da kann sich ein QM-Prozess immer wieder hin und her bewegen.

I: Was würde sich das Jugendamt an Veränderungen für QE wünschen?

TR: Des ist die Seite, die ich am wenigsten einschätzen kann, obwohl ich wirklich gute Kontakte zum Jugendamt hab, aber des... Was würde sich das Jugendamt wünschen? Sicher, dass jeder einzelne Mitarbeiter in größtem Maße eingebunden ist und in größtem Maß davon profitieren kann. Ich glaub aber nicht, dass sich das Jugendamt wünschen wird, dass QM ein Prozess ist, der nur von unten nach oben geht, äh des wäre dann doch glaub ich nicht der Wunsch. Aber ich weiß es nicht genau.

I: Und haben sie einen Eindruck, was andere Einrichtungen in München sich für QE wünschen würden?

TR: (kurze Pause) Ich weiß von einigen Einrichtungen, dass sie QM betrieben haben. Haben ähnliche Erfahrungen wie wir gemacht. Aber ich weiß nichts Deziertes darüber, welche Erwartungen oder Wünsche da bestehen. Auch hier ist des so, dass manchmal das Jugendamt uns unterstellt, dass des ne Alibifunktion ist, dieses QM. Also, da hab ich zu wenig Einblick. In München ist eine Trägerlandschaft, die ist so heterogen, es gibt nen Austausch im HPT-Plenum, also alle HPTs sitzen da, äh aber da lässt sich keiner in die Karten schauen, gerade jetzt auch. Also der Konkurrenzdruck, der wird sich noch mehr in den nächsten 10 Jahren, der wird sich unvorstellbar erhöhen, und so über interne Entwicklung wird da nicht mehr ganz offen geredet, der ein oder andere könnte ja was abkupfern. Deswegen wird da nichts gesagt, nur über die informellen Kontakte. Offiziell läuft wenig.

I: Wir haben ja vorhin über die Verantwortungen gesprochen, über die Aufgaben, wie sollten die sich denn verändern?

TR: Mehr in die Verantwortung müssten sicherlich, also wenn man das bei uns sieht, die Einrichtungsleiter genommen werden. Dass die also noch intensiver in QM miteinbezogen werden, mehr Aufgaben übertragen bekommen, mehr Verantwortung für den ganzen Prozess überträgt. Des wäre sicherlich von der Breitenwirkung noch wesentlich ziel...führender. (kurze Pause) Des Jugendamt spielt für uns eben einfach keine Rolle für QM, das ist so eine nicht einschätzbare Größe. Wir arbeiten ja wirklich intensiv zusammen mit dem Jugendamt, aber QM, das ist etwas, das spielt da keine Rolle. Ein Austausch wäre da sicherlich nötig zwischen Jugendamt und Einrichtungen, nicht alle Einrichtungen, das ist nicht realistisch äh undurchführbar, so einen offenen Dialog bekommt man derzeit nicht hin, wo jeder Angst um

Anhang

HPT5 Interview Träger

365 das Bestehen hat. Aber einzelne Einrichtungen und Jugendamt mal einen strukturierten
366 Dialog führen, wie QE ausschaut auf beiden Seiten. Wir haben auch Erwartungen an die QE
367 im Jugendamt, also da fragt man sich ja auch mal, welche Prozessabläufe stehen dahinter, wie
368 könnte man die optimieren. Des wäre sehr schön so ein Austausch.

369 ***I: Und wie sollte sich die Ausbildung verändern, damit die Mitarbeiter auf QE vorbereitet***
370 ***sind?***

371 TR: (kurze Pause) Ah, ja, also ich bin überzeugt davon, dass des ...des müsste ein
372 Studienschwerpunkt - nicht also dass QM in der Ausbildung der pädagogischen Fachkräfte
373 oder der Psychologen ein Standard sein. Ergebnisqualität, Strukturqualität- so was müsste
374 erläutert werden. Also wenigstens eine Hausarbeit drüber schreiben, was ist QM und welche
375 Probleme gibt's da, des ist doch ein Zukunftsschwerpunkt im sozialen Bereich. Und zwar äh
376 nicht nur im Hintergrund, des ist des einzig Schöne an der Situation, dass durch diesen
377 Kostendruck so eine fachliche Diskussion entstanden ist, dass so was wie QM vermehrt
378 durchgeführt wird. Unter dem Aspekt sollte des eigene, des eigene Arbeiten, des eigene
379 Arbeiten muss doch eigentlich etwas sein, dass ich in Qualitätskriterien denken, was, warum
380 tue ich was, was erreiche ich, was muss ich verändern, welche Struktur habe ich, welche
381 Prozesse plane ich, welches Ergebnis bekomme ich. Des muss Studienbestandteil werden. Bei
382 den Psychologen ist des ja katastrophal, da denkt keiner dran, also des muss in den Lehrplan
383 aufgenommen werden.

HPT 5. Leitung

Dipl. Sozialpädagoge seit 1999
in der Einrichtung als Gruppenpädagoge seit 1999, seit 2003 Tagesstättenleitung

I: Wie würden sie denn jetzt den aktuellen Stand von QE hier in der Einrichtung beschreiben?

TL: Also wir haben ja ein QM-Handbuch, das auch zertifiziert wurde und ich würd sagen, es ist eine organische Verbindung eingegangen, dieses QE-Systems und die Einrichtung durch die jährlichen Audits, also die Sache lebt inzwischen durch die Mitarbeiter. Wir sind jetzt eben dabei, uns von dem äh Berater äh quasi zu emanzipieren und, und selber des jetzt in die Hand zu nehmen. Genau und äh ja und nehmen des jetzt selber in die Hand mehr und mehr.

I: Seit wann wird denn QE betrieben?

TL: Ja, also ich glaube, angefangen hat des schon 97 oder 98. Richtig implementiert worden ist es aber dann verbindlich mir Vorgängen und Dokumentarvorlagen so im Jahr 2000 glaub ich, da bin ich mir aber nicht ganz sicher.

I: Also es gibt ja ein QM-Handbuch. Warum wurde des erstellt?

TL: Ähm...(kurze Pause) Also ich nehme mal an, dass es auf jeden Fall mal ganz praktisch gewesen ist, also eine große Hilfestellung sein soll und auch praktisch ist, für Mitarbeiter, die neu in den Gruppendienst und in die Einrichtung kommen und auch für diejenigen, die schon länger da sind, sich vergegenwärtigen können, wonach arbeite ich eigentlich, was habe ich für Ziele, wie kann ich diese Ziele überprüfen. Ja, auch so die Ziele der Einrichtung, des ist so die Hauptaufgabe, des ist ja festgelegt. Und wie wir Ziele überprüfen und wie wir arbeiten. Also der fachliche Hintergrund war wohl des Motiv.

I: Und wie wird denn die Kontinuität gewährleistet von QE?

TL: Ja, durch die Audits nehm ich jetzt mal an, dass da immer wieder überprüft wird. Ähm....die finden einmal im Jahr statt, also die internen. Dann kommen eben Mitarbeiter aus anderen Einrichtungen des Trägervereins in unser Haus oder wir gehen in andere. Ansonsten ist des täglich im Gebrauch, wenn man was nachschlägt, also grad für mich als Leiter, ich brauch des Handbuch einfach täglich um gewisse Dinge nachzuschauen. Des ist ja wirklich ne Hilfe.

I: Und wie wird gewährleistet, dass nach dem Handbuch gearbeitet wird?

TL: Ja, da blick ich drauf. Ich hab Kontroll äh aufträge. Ich überprüf regelmäßig, ob ein Erziehungsplan erstellt wird, wie es eben vorgegeben ist. Ich hab eine Steuerliste, wonach ich kucke, ob des eingehalten wird. Ich schau regelmäßig in die Akten der Gruppen, des wissen die auch, ob die Akten so aufgebaut sind, wie es vorgegeben ist, damit da ein einheitlicher Standard herrscht.

I: Wie würden sie die Mitarbeiterbeteiligung an QM beschreiben?

TL: Ja, sehr gut würd ich sagen. In den Mitarbeiterbefragungen ähm...ähm... des ist bei uns ein sehr offener Prozess gewesen, teilweise auch sicherlich schmerzhaft für viele Mitarbeiter, die damit überhaupt nichts anfangen konnten. Gut ähm, ich denk mir, es war eine strategische Entscheidung, QM einzuführen, aber insofern ein offener Prozess und diejenigen, die äh da mitmachen, die sind auch voll involviert, haben die Möglichkeit, was zu melden, rückzumelden, wies auch mit den verschiedenen Werkzeugen, die bei QM dabei sind, auch umgehen, obs praktisch ist, obs nicht praktisch ist. Und wir versuchen durch die Qualitätszirkel immer zu schauen, was kann noch verbessert werden und des lass ich mir auch rückmelden.

I: Der Qualitätszirkel, findet der hausintern oder trägerübergreifend statt?

TL: So wie mans braucht, würd ich mal sagen. Also des ist schon übergreifend aus und hier drin versuch ich des halt so weit wie möglich äh umzusetzen.

I: Wie sind die Eltern und Kinder beteiligt an QM?

Anhang

HPT5 Interview Leitung

TL: Es gibt so Elternbefragungen zum Beispiel. Des ist unserm Chef sehr, sehr wichtig. Die Elternbefragung wird bei uns sehr ernst genommen äh und aufgewertet. Es wird geschaut, wo ist Handlungsbedarf eventuell. Wir Einrichtungen müssen des an den Träger weitergeben und wie wir in Zukunft damit umgehen können, des müssen wir uns hier überlegen und dann rückmelden. Insofern sind die Eltern sehr miteinbezogen. Ähm...also des ist auf jeden Fall sehr wichtig, weil des ja auch unsere Klienten sind neben den Kindern.

I: Und die Kinder?

TL: Die Kinder, also es wird im Moment eine Kinderbefragung erstellt. Wie die aussieht, weiß ich jetzt nicht. Ähm...(lange Pause) Ich überleg grade noch, es gibt zum Beispiel, wo sie noch miteinbezogen werden, bei der Essensbewertung, also schmeckt es den Kindern oder nicht. Ja, ansonsten jetzt so werkzeugmäßig kommt diese Kinderbefragung. Ansonsten würd ich des organisch beschreiben, wo gibt's Berührungspunkte, und dann muss man eben auch schauen, ob da was geändert wird.

I: Haben Eltern und Kinder bestimmte Erwartungen an QM?

TL: (kurze Pause) Ja, des ist eine gute Frage. (lange Pause) Ich...denk mir mal, dass wenige Eltern des so wissen, ich sag zwar immer bei Elternvereinbarungsvertragsgespräch, dass wir hier nach QM arbeiten, aber ich denk für die meisten Eltern spielt des eher keine Rolle. Vielleicht mal einer, der selber in ihrem Beruf in Berührung gekommen sind damit, die mal nachfragen, aber ich krieg eigentlich keine direkten Fragen dazu. Also was des angeht, werden mir da keine Erwartungen kommuniziert. Eher andere Erwartungen, des ist klar, aber nicht konkret zu QM.

I: Und wie würden sie – also sie haben ja schon gesagt, dass QM gut für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter gut ist, wie würden sie denn noch weitere Auswirkungen von QM beschreiben?

TL: Die gibt's natürlich auf verschiedenen Ebenen. Auch fürs Jugendamt spielt des eine wichtige Rolle, also ob wir mit QM arbeiten oder nicht. Also wir machen ja ganz transparent, wie wir arbeiten. Wir mussten im Rahmen des Prozesses auch darlegen, wer was, wann genau macht, also eine unheimliche Transparenz. Des ist für des Jugendamt natürlich ganz interessant. Ja. (kurze Pause) Ähm, ansonsten...muss man sagen, in der Einrichtung vom Träger, in der ich vorher tätig war, waren Mitarbeiter die teilweise seit Anbeginn in der Einrichtung waren, also über 25 Jahre und die waren sicherlich dem gegenüber nicht so aufgeschlossen, ich glaub aber doch letztendlich wars für sie noch mal eine Bewusstmachung, von dem was man macht. Und ich denk mir schon noch mal ähm belebendes äh äh Moment dadurch da. Also im Studium hab ich selber QM gehabt, also so Kurse, und ich weiß, wie sehr des immer kritisiert worden ist, die Kundenbegriffe und alles. Ja.

I: Wie würden sie sagen hat sich QE auf die Zielerreichung mit den Eltern und Kinder ausgewirkt?

TL: Also ich glaub sehr positiv. Grade durch des QM sind so Sachen zustande gekommen wie ein Zielvereinbarungsgespräch. Früher hat man halt so über die Erwartungen gesprochen und jetzt wird des dokumentiert und festgelegt. Ich denk, des ist wichtig, dass man die eigene Sicherheit hat, man kann sich immer wieder drauf beziehen, des haben wir da besprochen und des ist einfach ganz strukturiert, dokumentiert. Also ich denk mir, des ist eine unheimliche Erleichterung für die eigene Sicherheit. Bei den Mitarbeitern, die 20 Jahre dabei sind, ist des sowieso laufend diese Sicherheit, aber grade bei Leuten, die eher neu sind, da ist des auf jeden Fall sehr viel leichter. Also in vielen Bereichen ist des unheimlich wichtig, weil immer wieder überprüft wird, werden diese Ziele, die uns ja ausmachen, auch erreicht. Ja.

I: Wie haben sich denn die Prozesse in der Einrichtung verändert, seit es ein QM-Handbuch gibt?

TL: Also im ersten Schritt, da ist tatsächlich nur festgehalten, was passiert. Des sollte ja auch den Mitarbeitern äh ja, auch so rübergebracht werden, dass man hier nicht die Arbeit neu erfinden will, sondern man will nur mal festhalten, was machen wir eigentlich, nach welcher Struktur machen wir des, was ist eigentlich unsere Qualität, ja. (kurze Pause) Ja, also ich denk

Anhang

HPT5 Interview Leitung

mir schön äh....das....äh....jetzt Arbeitsanweisungen sag ich mal, also Hausmitteilungen, die Vorgaben die kommen, also des ist schon sehr strukturiert und dass des jetzt ja, jedes Mal immer implementiert, es gibt ein Ziel und wie wird des überprüft. Des merkt man schon. Es gibt ganz klare Abläufe, wie des läuft. Des ist sicherlich ne Veränderung.

I: Jetzt haben sie ja schon gesagt, dass manche Mitarbeiter da auch Schwierigkeiten haben. Wie würden sie denn jetzt generell die Auswirkungen auf die Zufriedenheit im Team beschreiben?

TL: Also hier in der Einrichtung speziell ist es so, dass äh sehr häufig früher gewechselt haben und wir eigentlich seit einem Jahr eine gewisse Stabilität im Haus haben. Insofern muss ich sagen, die Mitarbeiter, die jetzt auch so gekommen sind, die....die kennen des jetzt nicht anders und die nehmen des auch positiv an und ich hab noch kein einziges Mal eine Klage über des QM gehört. Überhaupt nicht. Und ich denk mir, des muss man ganz stark zu anderen Einrichtungen vom Träger differenzieren. Denn dort ist des sicherlich so, dass sich ähm....dass....des teilweise als Gängelung verstanden wird, ich werde überprüft, warum muss ich angeben, warum ich in der Kernarbeitszeit ein Lehrergespräch haben, was soll damit bezweckt werden, ist des ne Kontrolle. Ähm (kurze Pause) Des ist halt auch die Frage, es gibt drei oder vier Elternbefragungen, warum gibt's in dem Zeitraum nur eine Mitarbeiterbefragung. Also da ist sicherlich eine gewisse äh Unzufriedenheit in Teilen der Häuser da. In diesem Haus, weil's niemand anders kennt, sag ich jetzt mal, weil es einfach so gewachsen ist, ist es nicht so.

I: Also es hat auch was mit dem Berufsalter der Mitarbeiter zu tun.

TL: Ja, genau.

I: Wie wirkt sich denn QE auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder aus?

TL: (kurze Pause) Also ich bin mir sicher, dass die Eltern äh des positiv aufnehmen, dass sie hier auch befragt werden, des heißt sie dürfen sich da auch dazu äußern, wie sie mit der Betreuung zufrieden sind und des führt, denk ich mir, zu einer großen Zufriedenheit. Also da kriegen wir regelmäßig gute Bewertungen, ich glaub in der Wirtschaft ist ja der, der 2,0 ist so ok, bei 3,0 sofort Handlungsbedarf und wir sind da wirklich bei den meisten Sachen bei 1,5 oder so. Und ich denk, dass sich des sehr auf die Zufriedenheit der Eltern auswirkt. Ob die Kinder, ja, da bin ich mir nicht so sicher, ob des denen so bewusst ist. Ähm...(kurze Pause) Man darfs nicht unterschätzen, es laufen viele Prozesse besser und geordneter ab und des wirkt sich sicherlich auch auf die Kinder aus. Aber ja...bin ich mir nicht sicher.

I: Wie waren denn ihre eigenen Erwartungen an QE, wie haben sich die auch verändert?

TL: Ok, also zu Beginn, wie gesagt, ich hatte des im Studium, ich habs kennen gelernt, ich hab diesen Begriff, diese Kritikpunkte hab ich schon im Studium durch gehabt. Deswegen war ich da relativ offen dafür. Ich hab des nicht als was Schlechtes empfunden, im Gegenteil, ich empfand des als Strukturhilfe und war dem sehr offen gegenüber eingestellt. Des hat sich jetzt eigentlich bis heute, also des seh ich so. Ich bin schon jemand, der auch äh des so versteht, dass man auch natürlich immer Feedback geben muss und auch nach oben zurückmelden muss, ok, jetzt ist diese Sache dazugekommen, kann das wegfallen. Also es muss ein lebendiger Prozess sein. Aber ich, ich finds nach wie vor äh ne gute Sache einfach.

I: Und wenn sie sagen, sie sind in der Ausbildung vorbereitet worden, dann haben sie des positiv erlebt?

TL: (kurze Pause) Ja, klar. Es war ein freiwilliger Kurs, den man da belegen könnte, des waren wohl zwei Bekannte dafür im Münchner Raum und von daher bin ich da durch des Studium, nachdem ich des auch wollte, also ich hätt's auch nicht haben können, also mir waren die ganzen Begriffen geläufig. Weil gerade im sozialen Bereich denk ich mir, Qualitätszirkel nie endend und so weiter und irgendwelche Controlling Sachen, also da sträuben sich viele die Nackenhaare denk ich. Dass man da halt offen ist. Ja.

I: Welche Erwartungen hatten die Mitarbeiter an QM und wie haben sich die verändert?

TL: (kurze Pause) Ja, da muss ich jetzt auch auf die alte Einrichtung gehen, wo ich war vom Träger. Also ich glaub, da war die Stimmung schon so, dass es – also Erwartungen gabs in

Anhang

HPT5 Interview Leitung

156 dem Sinn keine, höchstens die Hoffnungen, dass es leichter wird. Und ähm ja. (kurze Pause)
157 Also des war eher verhalten, kann man so nicht sagen. Und hier in der Einrichtung ist mir
158 auch nicht so ganz bewusst und klar, also des war auch noch nicht so Thema. War noch kein
159 Thema hier.

160 **I: Wie gelangen sie an die notwendigen Informationen für QE?**

161 TL: Inwiefern jetzt?

162 **I: Welche Quellen gibt es, wenn zum Beispiel das Handbuch sich verändert.**

163 TL: Also ich bin in der Leitungskonferenz dabei und unsere QM-B verteilt dann eben
164 Vorgaben mit Erklärungen, da wird es multipliziert und kommuniziert, also des ist nicht so,
165 hier hast du, mach mal jetzt, sondern des wird vorher genau besprochen und auch darum
166 gebeten, des eben weiter an die Mitarbeiter weiterzugeben. Also der Kommunikationsweg ist
167 Leitungskonferenz und dann Hausteam hier, wo ich dann Vorgaben und Mitteilungen
168 rausgebe und auch noch mal erkläre.

169 **I: Wie sieht denn die Zusammenarbeit mit dem Träger bezüglich QE über die
170 Leitungsbesprechungen hinaus aus?**

171 TL: Also in Bezug auf QM...ja....gut des Audit wird gemeinsam vorbereitet, sag ich jetzt
172 mal.

173 **I: Mit wem?**

174 TL: Ähm insgesamt genau mit der QM-B. Das passiert aber auch im Rahmen der
175 Leitungskonferenz, es gibt vielleicht mal ein Vorbereitungstreffen, es gibt auch
176 Auditorentreffen, wo ich auch teilnehme, ja, weil ich halt auch interner Auditor bin. Aber des
177 wars dann auch so im Rahmen.

178 **I: Wie oft ist QM bei diesen Leitungsbesprechungen Thema?**

179 TL: Des war sicherlich äh bevor ich Leiter wurde noch viel mehr Thema, weil da so die
180 Anfänge waren und auch die ersten interne und externen äh Audits. Und ich denk mir also im
181 Moment ist es eigentlich weniger Thema, weil des schon so verwachsen ist und weil des
182 schon so läuft. Man muss nichts mehr erklären oder so, wie gesagt es läuft.

183 **I: Und wenn solche Veränderungen kommen dann nach Bedarf.**

184 TL: Also so Hausmitteilungen oder so hängen wirklich nach den praktischen Bedarfsdingen
185 ab.

186 **I: Und welche Ansprüche oder Erwartungen hat der Träger an QM?**

187 TL: Ganz klare glaub ich, einfach Transparenz zu schaffen für das Jugendamt und sicherlich
188 auch, den Wettbewerb äh die Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Auch um zu
189 zeigen, wir arbeiten nach, wir sind zertifiziert, wir leisten das und das, darauf könnt ihr euch
190 verlassen, dafür gebt ihr Geld aus. Und die klaren Erwartungen an QM sind eben, unser
191 Position im Münchner Raum zu festigen, so dass wir sicherlich eine flexible Einrichtung sind,
192 die auch weiter vorn dabei sind und wenn es zu Kürzungen kommt, dass es eben nicht grade
193 uns trifft, weil wir eben ähmzeigen, was wir hier tun und des Ganze halt zu einem äh
194 mittleren Tagessatz, sag ich mal, wo schon drauf geachtet wird, dass wir nicht in den
195 Höchstsatz reinrutschen. Also die Sicherung der Arbeitsplätze und des Trägers insgesamt.

196 **I: Wie sieht die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt aus bezüglich QE?**

197 TL: Da...weiß...ich jetzt nicht mehr, als dass der fachliche Leiter und der Geschäftsführer in
198 den Gremien sitzen, Umbau statt Ausbau, da bin ich nicht dabei. Die sind also in sehr vielen
199 konzeptionellen Sachen dabei und da ist reger Austausch. Zweiwöchentlich glaub ich sitzen
200 die im Jugendamt.

201 **I: Ist da QM auch Thema?**

202 TL: Also soweit ich weiß, früher wars heiß diskutiert des Thema, im Moment ist des
203 vielleicht auch schon wieder durch, weil eben – ja, es läuft ja. Aber keine gezielte Aussage,
204 kann ich dazu machen.

205 (Störung, weil jemand einen Raum sucht)

206 **I: Und welche Erwartungen, Ansprüche hat das Jugendamt an QE?**

Anhang

HPT5 Interview Leitung

207 TL: Ja, sicherlich auch, dass man, dass des Jugendamt weiß, wo ihr Geld hinkommt, wie
208 arbeiten die äh, wie äh ...ja...gut, also meine Phantasie ist da, dass die halt auch einfach äh
209 wissen wollen, was hier in dem Haus läuft, des ist ja klar. Machen wir Einzelstunden, aha, wie
210 schaut des aus, aha, also des ist sicherlich auch sehr aufschlussreich. Also da ist schon ein
211 Interesse da, des weiß ich eben insofern, als, wenn wir hier ein neues Konzept entwerfen, was
212 auch immer mit QM zu tun hat natürlich, jetzt grade wollen wir ein neues Konzept hier ab
213 Januar einführen, da ist schon großes Interesse da.

214 ***I: Welche Rolle spielt QE in der Entgeltverhandlung ihrer Meinung nach?***

215 TL: Puh, also da bin ich jetzt echt überfragt, weil ich mit so was nicht in Berührung komme.
216 Kann ich jetzt nicht beantworten. (kurze Pause) Na, ja, also. (kurze Pause) Ich denk mir halt
217 mal, wenn, wenn ähm eine gewisse QE in den Einrichtungen nicht stattfinden wird, dann
218 würd ich mal davon ausgehen, dann gibt's auch kein Geld mehr. Klar. Da wir schon geschaut,
219 dann kriegt eben die andere Einrichtung Geld.

220 ***I: Wer übernimmt im Moment welche Aufgaben, welche Verantwortung, damit QE hier in
221 der Einrichtung läuft, also im Umfeld der Einrichtung äh aber auch in der Einrichtung
222 selbst?***

223 TL: Sicherlich ist die QM-B ganz wichtig, die in der Geschäftsstelle sitzt. Ähm, der fachliche
224 Leiter ist äh da sehr involviert natürlich. Äh die Leitungen der Einrichtungen haben viele
225 Aufgaben, wie eben, also wo wir überprüfen, kontrollieren jetzt und auch die Mitarbeiter. Es
226 ist eigentlich jeder beteiligt. Und ähm sicherlich hat der Geschäftsführer den Wunsch, wo
227 können wir noch besser sein, wo können wir noch transparenter sein etc. Und ich glaube der
228 fachliche Leiter und der Geschäftsführer da liegt die Hauptverantwortung natürlich. Klar gibt
229 es ne Leitungskonferenz, Leiter, die auch immer sagen, da ist des oder des noch zu
230 verbessern, kann man da nicht was verändern. So halt. Ja. Aber trotzdem liegt ganz sicher die
231 Hauptverantwortung beim Träger.

232 ***I: Und des Jugendamt, welche Rolle spielt des?***

233 TL: (kurze Pause) Ja, gut, da müsst ich jetzt auch wieder phantasieren (lacht). Die sind da
234 eben nicht dabei. Heute bin ich mal nachmittags beim Jugendamt. Ähm...(kurze Pause) Ja,
235 ich, ich, ich weiß es nicht. Es kann sein, QM kann auch so ein Thema sein, was dann wieder
236 versinkt. Ich denk, dass die Hauptwelle vorbei ist, dass jetzt wieder andere Themen wichtig
237 sind. Ansonsten denk ich mir, dass des Jugendamt vor ein paar Jahren da sehr, sehr, sehr dran
238 interessiert war. Na, ja, ich denk in der Sozialen Arbeit kommt halt alles etwas später, dafür
239 kams dann auch massiv und die Einrichtungen mussten sich damit auseinandersetzen. Und ich
240 glaube äh...äh dass des Jugendamt, klar gibt's jetzt Schlagwörter, die sie auch gefüllt haben,
241 die die Einrichtungen auch ganz schön unter Druck gesetzt haben und die hatten schon
242 konkrete Erwartungen.

243 ***I: Wie beurteilen sie denn die theoretischen Publikationen und die Fortbildungen und wie
244 nutzen sie die auch?***

245 TL: Mhm. (kurze Pause) Beurteilen kann ich sie nicht, weil ich (lacht) also seit dem Studium
246 eigentlich nichts mehr damit zu tun hatte, außer in meinem beruflichen Alltag. Fortbildungen
247 dazu hab ich, also außer dass ich für den internen Auditor eine Schulung gemacht hab, ich
248 war schon bei ein paar Sitzungen hier in der Einrichtung dabei, also in dem Rahmen. Ich fand
249 die sehr interessant und äh äh es war durchaus so, dass auch dass des kritisch gesehen wurde,
250 von demjenigen der des vorgetragen hat. Des fand ich so sehr positiv diese...diese
251 Auditorentreffen, die Vorbereitungstreffen auf des Audit. Aber sonst so Schulungen und
252 Bücher – also da hab ich weniger Kontakt – also gar keinen. Des hat eher der fachliche Leiter
253 vom Träger.

254 ***I: Welche Bedingungen und Voraussetzungen braucht es denn zum einen in einer
255 Einrichtung aber zum andern auch im Umfeld der Einrichtung, damit in ihr QE
256 erfolgreich umgesetzt werden kann?***

257 TL: Ja, es braucht zeitliche und personelle Ressourcen, also des ist ein unheimlicher Kraftakt
258 gewesen, des QM einzuführen. Erstmal alles zu sammeln, was man macht, wie mans macht

Anhang

HPT5 Interview Leitung

259 genau. Ähm...(kurze Pause) Es braucht Motivation, man muss die Mitarbeiter wirklich also
260 motivieren dafür, sonst hat das keinen Sinn, wenn man irgendwas überstülpt, also das ist
261 keine hohle Phrase, das ist ne Tatsache. Also jedes Mal wenn ich ne Hausmitteilung oder
262 Vorgabe rausgebe ohne den Mitarbeitern das zu vermitteln, also den Sinn, dass der erkennbar
263 wird, dann könnt ich hier gleich einpacken. Wenn die Mitarbeiter mitgenommen werden und
264 wenn da Motivation herrscht äh kann das funktionieren. Und wenn die Ressourcen dafür da
265 sind.

266 ***I: Und im Umfeld der Einrichtung?***

267 TL: (kurze Pause) Ja sicherlich Austausch braucht man da. Also Austausch über Erwartungen.
268 Offener, offener kritischer Austausch darüber, was, was gewollt wird und, und wie man das
269 auch bewerkstelligen kann. Man darf ja nicht vergessen, das Jugendamt hat äh dutzende von
270 Mitarbeitern, die nix anderes tun, als sich mit solchen Fragen zu beschäftigen. Und wo
271 kommen wir da bei ner Einrichtung wie bei uns hin, also wir haben hier eben den fachlichen
272 Leiter dafür, der sich darum kümmern muss. Und sicherlich...ist natürlich ne, ne, ne
273 Qualitätsbeauftragte da auch wichtig. Aber ähm die Rahmenbedingungen müssen so
274 geschaffen werden, dass das auch möglich ist. Also nicht nur Schlagwörter in den Ring
275 werfen wie Controlling oder sonst wie, man muss schon auch umsetzbare Dinge vorschlagen.
276 Und dafür müssen die Rahmenbedingungen auch geschaffen werden.

277 ***I: Also wie sollten denn dann die Zusammenarbeit konkret aussehen, dieser Austausch mit dem Jugendamt oder mit dem Träger?***

279 TL: Gut, ich meine, da tappe ich im Dunkeln. Also der Austausch ist ja da durch diese
280 regelmäßige Sitzungen, unser Geschäftsführer ist da auch sehr hellwach, und schaut auch, wo
281 ist was und dann wird da auch hingegangen, ganz konsequent. Ja...(kurze Pause) ansonsten
282 gut, es geht nur so, durch diese Treffen eigentlich. (lange Pause)

283 ***I: Und was denken sie würde sich das Jugendamt wünschen an Veränderungen, die Geschäftsstelle wünschen an Veränderungen für QE?***

285 TL: (lange Pause) Puh. Schwierig zu beantworten. (lange Pause) Na, ja, sicherlich, dass die
286 Leute halt äh einfach offen dafür sind. Des äh...also nicht als Bedrohung wahrnehmen
287 sondern einfach als ein Instrument. (lange Pause)

288 ***I: Wie sollte sich denn die Aufgabenverteilung verändern? Muss jemand mehr machen, jemand weniger, jemand mehr in die Verantwortung genommen wird?***

290 TL: Ne, find ich nicht äh find ich so gut. Ich muss sagen, äh...des QM ich muss ehrlich sagen,
291 ich hab hier ein ganz breites und weites Betätigungsfeld als Leiter. D.h. ich äh setze hier diese
292 Sachen um, die vorgeben sind, aber ich möchte zum Beispiel jetzt mal, ich würde jetzt gerne
293 mich mehr am Prozess beteiligen, aber dafür hab ich auch keine Ressourcen, das geht wegen
294 der Zeit nicht. Aber ich denk mir, das ist eigentlich so äh, soweit ganz gut organisiert und
295 eigentlich äh sind wir soweit einbezogen ins QM, das passt. Also ich merk bei keinem, also
296 jetzt, dass er sagt, das ist ihm wirklich zu viel. Wies oben ausschaut, weiß ich nicht, obs nicht
297 doch mal den Wunsch gäbe, dass die Leiter da mehr machen sollen. Des kann ich mir gut
298 vorstellen. Oder auch die Mitarbeiter vielleicht noch mehr einzubeziehen. (kurze Pause) Ich
299 denk mir mal, die Mitarbeiter mehr einzubeziehen würde auch heißen die
300 Mitarbeiterbefragung regelmäßiger durchzuführen, das wäre wünschenswert.

301 ***I: Und ähm welche Organisationsstruktur braucht es in einer Einrichtung, damit QE funktioniert?***

303 TL: Aha. Ja, also sicherlich äh also- hier in der Einrichtung haben wir eine hierarchische
304 Struktur und das macht das natürlich einfach. Ich denke, wenn man jetzt das Ganze sehr
305 demokratisch machen würde, würden sich die Prozesse auf jeden Fall verlängern, die
306 Erstellung der Prozesse und so. Also ich, ich finde...äh....dass eine hierarchische Form in
307 dem Fall durchaus Sinn macht. (kurze Pause) Also ich kanns mir schwer vorstellen, wenn
308 man nebenbei auch noch Kinder betreut und Elternarbeit leistet, da in größeren Sitzungen und
309 Besprechungen des alles zu besprechen. Des verschlingt zu viele zeitliche Ressourcen.

310 ***I: Wie sollte sich die Ausbildung verändern?***

Anhang

HPT5 Interview Leitung

311 TL: Also äh QM...also QM ist sicherlich ein Thema für die Zukunft, also da bin ich
312 persönlich davon überzeugt. Und ich denke, dass sich die Ausbildung dran orientieren muss.
313 Also die sollte jetzt grade QM auch aufnehmen, zumindest mal ein Semester. Ich hab des
314 schon positiv gefunden, dass man sich schon mal mit den Begrifflichkeiten
315 auseinandergesetzt hat. Ich denk mal, Soziale Arbeit muss sich dem stellen. Von daher denk
316 ich mir, wär des schon wichtig. Das des eben selbstverständlich wird, dass man QM macht.
317 Die Zeiten haben sich einfach geändert.

318 ***I: Ähm was sind für sie jetzt Kennzeichen, Merkmale, Instrumente von einer guten QE in***
319 ***einer sozialen Einrichtung?***

320 TL: Also ne gute QE – ja, wenn man denk ich mir mal äh...ja, gute QE, die
321 Merkmale...(lange Pause) Also ich denk mir mal, es hilft uns sehr, wenn wir und so
322 strukturieren, dass wir unsere tägliche Arbeit gut leisten können, den Überblick nicht
323 verlieren, was braucht man in der Gruppe, ich denk mir, wenn...man...das dokumentieren
324 kann und festhalten kann, was man tut und kann, was man vor allem gezielt macht, welche
325 Ziele man sich gesetzt hat. Äh, das hilft einem, also des ist eine positive QE. Wenn man
326 immer wieder inne hält und mal kuckt, was hab ich eigentlich erreicht und dafür ist dieses
327 QM durchaus hilfreich. Ähm des braucht also wirklich Dinge, die ganz wichtig sind in dem
328 Beruf. Seh ich auch dahin, ja, dass Strukturen herrschen, wo sich jeder orientieren kann, jeder
329 weiß, was er zu tun hat. Also es gibt keine Fragen, wer muss denn des jetzt machen. Also
330 wenn des wie Zahnräder ineinander greift, des ist für mich eine positive QE, wenn Prozesse,
331 die immer wieder laufen, einfach besser laufen, reibungsloser laufen. Ja, wenn des alles so
332 läuft, wenn man Rückmeldungen bekommt und die dann auch wieder umsetzen kann. Wenn
333 die Mitarbeiter mitmachen äh...(kurze Pause) Ja, da hat was stattgefunden, wenn man des
334 spürt, wir sind ein paar Schritte weitergekommen, was können wir hier anbieten. Eine
335 negative Entwicklung wäre sicherlich puh ja des Gegenteil. (lacht) Einfach äh, dass sie des
336 nicht annehmen können. Wenn sie des als Gängelung empfinden. (kurze Pause) Wenn die
337 eigentliche Arbeit in den Hintergrund gedrängt wird, also die Kernarbeit am Kind. Also auch
338 die Bedeutung im Kopf. Also grade im sozialen Beruf, da braucht man ein bisschen Muße,
339 sag ich jetzt mal, die brauchen ein bisschen eine künstlerische Freiheit auch um gut arbeiten
340 zu können. Äh des ist natürlich der Unterschied, wir haben halt hier keine Akten, die wir
341 verwalten, sondern eben Kinder. Des sollte im Vordergrund stehen und ganz klar sein. Ich
342 denk mir, des wäre ne negative Entwicklung, wenn ...äh...es mir nur noch darum geht, dass
343 des System läuft, dass wir nach außen und repräsentieren. Sondern es muss organisch sein, es
344 muss verwachsen sein.

345 ***I: Also, dass man, wenn ich des richtig verstehe, auch die Grenzen von QM erkennt.***

346 TL: So ist es, ja. Des ist wichtig, denk ich schon.

347 ***I: Welche Einstellung haben denn die anderen Einrichtungen zu dem Thema?***

348 TL: Da krieg ich gar nichts mit. Uns wird immer gesagt, dass wir sehr weit vorne dabei sind,
349 auch am Prozess also mit unserm QM, auf Tagungen und Konferenzen kriegt man des mit.
350 Mich würd des interessieren, weil des Gespenst der Arbeitsplatzsicherung schon rumgeistert,
351 wos dann heißt, andere Einrichtungen haben des nicht äh...wir stehen da gut da, des würd
352 mich sehr interessieren. Leider hab ich da keinen Überblick und des müsste man
353 wahrscheinlich selber versuchen in Erfahrung zu bringen.

HPT 5.MA1

Dipl. Psychologe seit 2000
in der Einrichtung seit 2001 als Psychologe im Gruppendienst als Teamleitung

I: Wie würden sie denn jetzt den aktuellen Stand von QE beschreiben hier?

MA: Ja, des ist eine gute Frage, weil des meine erste hauptberufliche Stelle ist und ich hier auch zum ersten Mal mit QM konfrontiert worden bin. Also in der Ausbildung gings um die Beurteilung von Arbeitsplätzen und so also nichts von der Kinder- und Jugendhilfe, des war nicht mein Studienschwerpunkt, als und wenn sie mich nach dem Stand fragen, da müsste ich ja wissen, was vorher und nachher war oder kommt. Also ich weiß, dass es hier gepflegt und gehegt wird, wir haben jedes Jahr interne Audits, es gibt immer wieder diese Vorgaben, es gibt externe Audits alle zwei Jahre, glaub ich. Und des wird so turnusmäßig über alle Einrichtungen gemacht. Und es gibt eine QM-B, also ich denk, es ist auf jeden Fall gut und stabil integriert und ich glaub, es gibt hier auch von jeder Einrichtung des Trägers interne Auditoren. Also des ist schon auch von den Mitarbeitern auch getragen.

I: Und warum wurde begonnen mit QM?

MA: Na, ja, also des weiß ich schon, weil des im Rahmen der ganzen, da Umbau statt Ausbau, also wo man die Jugendhilfe genauer anschauen will, schauen will, was sind die wirksamen Faktoren, was sind Kostenfaktoren, also dieser ganze Prozess, der ja im wirtschaftlichen Bereich, da geht's jetzt eben auch im Sozialbereich drum.

I: Wie sind die Mitarbeiter an QM beteiligt?

MA: Ich persönlich – also es gibt ja verschiedene Möglichkeiten. Also ich bin ein interner Auditor, jede Gruppe hat diesen QM-Ordner vor Ort, wo die ganzen Abläufe drin sind, also da ist die Transparenz einfach gegeben. Jetzt bin ich ja noch nicht so lange im Unternehmen, was mir geholfen hat, um überhaupt so meine Aufgabenbereiche zu kapieren und zu verstehen und auch zu wissen, wo meine Handlungsaufgaben sind. Also schon mal in der Gruppe, also vor Ort ist des da. Dann äh diese Möglichkeit, wo man sich eben als Auditor bewerben konnte, und ähm...des hat mich eben auch interessiert. Und so seh ich mich da schon als sehr, sehr beteiligt. Also man kommt auch durch die anderen Einrichtungen und kriegt da eben auch was mit.

I: Und wie wird die Kontinuität gewährleistet von QE?

MA: Es wird gewährleistet dadurch, dass man ja auch seine Pflichten hat. Also man muss ja äh auch diese Dokumentationen ähm machen, man muss schauen, man muss, des wird ja auch praktisch dauernd aktualisiert diese Geschichte, es gibt wieder Vorgaben, Vorgaben vom Jugendamt, dann müssen die ausgetauscht werden, dann liest man automatisch nach, was sich geändert hat, was muss ich jetzt wieder machen. Also des ist einfach im Tun. Also...und eben über die Audits natürlich, da wird man ja speziell auch drauf geimpft, wie man des machen soll.

I: Und wie würden sie die Auswirkungen beschreiben von QE auf ihre Arbeit?

MA: Also des eine ist, dass man sich ja leichter einarbeiten kann, also die neuen Mitarbeiter. Ja und ich denke es wird zu einer Sicherheit, also eil klar ist, was gemacht werden muss oder wenn Unklarheiten sind und dann kann man fragen, gibt's da was und dann müsste man zu diesem Problem eine neue Handlungsleitlinie irgendwie rausgeben, also des ist natürlich transparent, also auch die Tätigkeiten kennen. Also man weiß genau, der arbeitet ähnlich, da weiß man, dass man zum gleichen Unternehmen gehört. (kurze Pause) Ähm...(lange Pause) Ja, also Prozesse werden auch überprüfbar, also zumindest in der Form, dass man eben äh schaut, werden die Termine eingehalten, werden die Sachen dokumentiert. So also.

I: Wie wirkt sich QE auf die Zufriedenheit im Team aus?

MA: Gut. Also ich mein, wir haben hier ein sehr junges Team, wir haben davon alle eigentlich profitiert, waren auch sehr motiviert, also frisch von der Uni. Und die fanden des eigentlich als wirkliche Erleichterung, auch für die Praktikanten. Also wenn man des so

Anhang

HPT5 Interview MA1

durchliest, hat man eben schon einen groben Überblick und da spart man ganz viel Zeit. Also des ist auf jeden Fall, also für den Einsteiger ist des auf jeden Fall eine Erleichterung. Ich hab noch nichts Gegenteiliges gehört.

I: Und wie wirkt sich QE auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder aus?

MA: Des ist ne gute Frage. Also Eltern, ja ein Ergebnis war, dass wir einen Elternfragebogen entworfen haben. Und ähm... ich denke, der kommt gut an. Also ich weiß jetzt nicht genau die Zahlen, also die Rücklaufquote waren über 80 %. Und äh des kommt gut an, wenn gemerkt wird, dass sie auch da ein Statement abgeben können, auch Vorschläge machen können. Wo natürlich auch schon Prozesse geändert worden sind, mit Betreuungszeiten, dass die früher aufgemacht worden sind. Des merkt man schon einfach, dass des ein Medium ist, wo, wo man Eltern mit einbeziehen kann. Kinder... Kinder, da besteht noch kein Fragebogen, der soll entwickelt werden, des ist jetzt natürlich eine spannende Aufgabe, da kann man also noch nichts sagen. Ich denke, des ist auf jeden Fall ein interessantes Ziel, wie man die Kinder einbinden kann. Und also auch als händelbar äh...also herausstellt, des wird sich zeigen.

I: Und welche Erwartungen haben die Eltern und Kinder an QM?

MA: (kurze Pause) Puh, in Teilbereichen sind die schon informiert und beteiligt. Also auch diese Elterngespräche sind ja dokumentiert, diesen regelmäßigen Rhythmus einhalten. Ich weiß nicht, ob des ein Thema ist, wo die Eltern also merken und wissen, dass des ein Ergebnis von QM ist. Also sie spüren des schon, also wenn man sagt, dass sind Vorgaben, dass die Struktur ähnlich ist. Also wir haben ja auch Kinder, die die Einrichtung wechseln, und da merkt man schon, dass des eine Erleichterung ist, wo sich für die Eltern an der Arbeit eigentlich nichts ändert, des ist des gleiche, alles bekannt, da kommt nichts Neues. Keine neuen Zeiten und so weiter. Also da ist des für die Flexibilität, die man da anbieten kann eine große Erleichterung.

I: Wie sieht denn die Zusammenarbeit zwischen der Einrichtung und dem Träger bezüglich QE aus?

MA: Des ist eben so, das wird über die Leitungen koordiniert, hauptsächlich. Und der kommuniziert des dann mit dem Team. Also alle vier bis sechs Wochen findet ein Treffen in der Geschäftsstelle statt, wo alle Leitungen und der Geschäftsleitung sich treffen und...diese Ergebnisse werden hier dann anschließend hier im Team eben weitergegeben und diskutiert. Und auch wieder zurück dann. Und die Geschäftsleitung, also des ist ne ganz klare Sache, also der Träger will da sein...wirtschaftliches Überleben garantieren, des ist eben ein Qualitätsmerkmal ist, wenn man so was hat. Und der will sicherlich auch eine Transparenz, klar also...äh...äh bei fünf Einrichtungen und ich weiß nicht wie viel Angestellte ähm ist es einfach schlecht ähm...wirklich als Geschäftsführer die alle noch mit persönlichen Kontakten da – also es muss einfach ein Mittel geben, dass die Leute wissen, was man erwartet, was sie tun können und sollen, was sie auch für Rechte haben, an wen die sich wenden können, wenn es Probleme gibt. Also so auch für die Handlungssicherheit durch des QM eben. Weil sonst äh...es lässt sich im Alltag ja nicht anders gewährleisten. Wenn man keine offizielle Kommunikationsstruktur hätte, die festgelegt ist, die turnusmäßig ist ähm würd des einfach aufgrund von verschiedener Termine einfach nicht klappen. Und so hat des einen Stellenwert, der so klar ist, dass man gar nicht drumrum kommt.

I: Und wie sieht die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt aus, wenn es um QE geht?

MA: Mhm mit dem Jugendamt. Des weiß ich jetzt so, mei, gut, wir ham natürlich diesen Hilfeplan, wir haben unsere Prozesse, wie wir des melden, wenn ein Platz frei ist, aber so arbeiten wir weniger mit dem Jugendamt zusammen, des ist dann fachliche Leitung oder Geschäftsstelle. Und wir sehen die Leute vom ASD äh ... nur zu den Hilfeplänen. Also wir arbeiten eher fallbezogen zusammen. Und was eben darum geht, wird die Maßnahme verlängert, was sind die Ziele. Wobei aufgrund von diesen Anforderungen gehen natürlich auch unsere Gutachten und die Ziele, die wir festlegen müssen, also die müssen wir präsentieren können. Aber des ist keine Zusammenarbeit mit dem Jugendamt, des ist eher im Einzelfall.

Anhang

HPT5 Interview MA1

I: Welche Erwartungen hat denn des Jugendamt an QE in den Einrichtungen?

MA: Also die merk ich schon. Also wenn man sich strukturiert vorbereitet auf den Hilfeplan, also des eben sehr geplant ist und strukturiert, also äh...ja, des ist ja auch eine Arbeitserleichterung für die äh für die äh Kollegen vom Jugendamt und vom ASD. Weil im Prinzip schreiben die eben des rein in den Hilfeplan, was wir erarbeitet haben. Da kriegt man dann schon eine positive Rückmeldung.

I: Wie sind denn ihre eigenen Erwartungen an QE und wie haben sich die verändert?

MA: Also eigene Erwartungen hatte ich nicht, weil des für mich eben neu war, als ich hier angefangen hab. Ich kann also gar nicht sagen, ob ich jetzt enttäuscht worden bin oder nicht, ähm der Prozess, also was ich seh ist einfach, wie langwierig die Sache ist, wie viele...also wenn man ein kleines Ziel hat, wie kompliziert des ist, des auch einfach aufzuarbeiten, was dann wirklich in allen Einrichtungen ankommt. Man verliert da schon auch an Spontaneität, weil man da dann auch an ein Ablaufprinzip gebunden ist. Also dann steht man sich auch selber im Weg, weil äh...des einfach dauert, bis die Geschäftsstelle des bearbeitet hat, bis ein neuer Prozess da angeschoben wird, also des ist ja so eine Walze, die da ins Rollen kommt. Ähm...aber ich denke, für, für...um, um, um, um...um effektiv da zu bleiben und, und, und dass man wirklich auch alle Einrichtungen auf einem ähnlichen Niveau halten muss, des ist glaub ich wirklich anders kaum vorstellbar, des könnte ich mir ohne QM gar nicht vorstellen.

I: Wie beurteilen sie denn die Bücher und Fortbildungen zu dem Thema, wie nutzen sie die auch?

MA: Fortbildung hatte ich nur in dem internen Rahmen, also für diese Auditorengeschichte da. Die...also die nutz ich regelmäßig, weil mich des eben in andere Einrichtungen bringt, weil ich andere Leute kennen lerne, weil ich unterschiedliche Denkweisen kennen lerne. Externe QM Literatur hab ich noch nicht gelesen und interessiert mich auch nicht. (lacht

I. Was sind für sie Voraussetzungen, Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche QE in einer Einrichtung aber auch im Umfeld der Einrichtung?

MA: (lange Pause) Jetzt muss ich erst mal überlegen. Was braucht man für QE...(lange Pause) Also man braucht eine Aufgabe im Prinzip, also sobald man irgendwas macht, ist es immer, also ist es immer sinnvoll zu schauen, wie man des besser oder effektiver machen kann. Im Prinzip braucht man eigentlich nur eine Aufgabe, also Ziele und so weiter, dass man was erreichen will. Und dann ist denk ich immer eine QE sinnvoll. Wo man schaut, ich hab dieses Problem und wie lös ich des am effektivsten. Und natürlich verschiedene Menschen, also alleine krieg ich des nicht hin. Also ich brauch Kollegen und ich denk auch wichtig, dass jemand von außen hinkuckt. Also generell sollte da schon immer wieder jemand von außen kommen, der sich die Sachen ankuckt und da neutrale und objektivere Vorschläge gibt.

I: Wer übernimmt denn im Moment welche Aufgaben, damit QE läuft, wer die Verantwortung trägt, das sie läuft, sollte sich da was verändern?

MA: Da kann ich jetzt nur- ich kann jetzt da natürlich nicht beurteilen, wie die Geschäftsstelle da jetzt...Also nur für mich kann ich da sprechen. Also ich finde mich nicht überlastet, aber jetzt so, dass ich jetzt sage, ich brauch auch nicht mehr Aufgaben, des ist so angemessen für den Gruppenalltag, da ist des noch machbar. Also, wenn ich einen Vorschlag hab, dann weiß ich wer der QM-B ist, da kann ich anrufen, des ist für mich eigentlich des Wichtigste, ja ich weiß, wo ich mich melden muss. Des ist sicher auch wichtig, dass es da Klarheit gibt. Ansonsten wüß ich nicht, wer da mehr Verantwortung haben muss.

I: Und was sollte sich an der Zusammenarbeit mit dem Träger oder auch mit dem Jugendamt ändern, also mit der öffentlichen Seite?

MA: (kurze Pause) Ja, also mit dem Jugendamt, des weiß ich nicht, also da hab ich nicht so viel mit zu tun. Da weiß ich nur, dass es immer wieder hakt. Also auch da kann ich mir vorstellen, dass einfach die Kommunikationsstruktur klarer wird und auch die Ziele, wo sie hin wollen. Aber des kriegt man halt im Alltag so mit. Aber...ähm...kann ich jetzt nicht konkret benennen. Ähm und die Zusammenarbeit ...mit der Geschäftsstelle....was sich da verbessern könnt, na, ja, ich mein des ist ähm...des ist einfach äh sehr schwierig, also ich

Anhang

HPT5 Interview MA1

denk einfach die Häufigkeit, die Offenlegung der Prozesse, also in welche Richtungen weiter gedacht wird. Weil ja doch alles sehr viel von Umwälzungsprozesse betroffen ist, manchmal weiß man ja nicht, was jetzt eigentlich gerade da los ist, also des mal aufzuzeigen, des wär schön. Also auch mehr Transparenz.

I: Was denken sie würden sich die anderen Akteure wünschen für QE, also des Jugendamt, der Träger, die anderen Einrichtungen?

MA: Ja, also – wie gesagt, ich arbeite nicht zusammen. Des ist sehr schwierig, weil man kriegt mit, dass die auch sehr unter diesem Druck stehen, äh...und da denk ich, dass Plätze so fest stehen, auch nicht mehr genommen werden dürfen, aber man natürlich auch nicht einfach dann auch wieder ...also einfach diese Sache des Belegungsdrucks und was dann auch noch Sinn macht. Diese Kluft, dass man die irgendwie versucht zu verringern. Ja, des ist halt auch so ein zweischneidiges Schwert, auf der einen Seite, wollen sie ein Platz haben, wenn's so brennt und ähm...auf der andern Seite, wenn wir was bräuchten, ja, dann muss ma eben warten. Des ist eine unglückliche Situation auch.

I: Welche Organisationsstruktur brauchte eine Einrichtung für erfolgreiche QE?

MA: (kurze Pause) Eine klare auf jeden Fall, klare Aufgabenverteilungen... Im Prinzip muss des gesteuert werden, da muss jemand hauptverantwortlich sein also auch mit Entscheidungsgewalt. Also sonst glaub ich würde des ein ewiges Diskutieren geben. Ja, ich denk, also es muss klare Verantwortungsbereiche geben und es muss klar jemand verantwortlich sein. Und es muss jemand die Entscheidungsgewalt haben. (lange Pause) Des denk ich.

I: Wie sollte sich denn die Ausbildung verändern, damit man auf QE vorbereitet ist?

MA: In der Ausbildung...(lange Pause) Mhm...(lange Pause) Mhm, da würd ich sagen, da passt die Ausbildung und so ein theoretisches Konzept, damit haben die Mitarbeiter eigentlich die wenigsten Probleme. Des denk ich ist kein Problem. Also des ist des geringste Problem. Ich würd eher sagen – des gehört hier aber nicht her, ja also die praktischen Inhalte, des praktische, des fehlt, die persönliche Eignung sollte mehr vermittelt werden, grade im Umgang mit Kindern und Jugendlichen.

I: Also die Berufsanfänger haben weniger Berührungsängste mit QM.

MA: Ja, absolut, da muss sich nicht unbedingt was ändern. Schwieriger ist es bei den Mitarbeitern, die schon länger da sind. Also wenn man 25 Jahre hier ist, so alt ist die Einrichtung, also da gibt's ein paar Mitarbeiter, und des hat halt früher ganz anders funktioniert, paradiesische Zustände (lacht) da ist des eben schwieriger, sich umzustellen, verständlich. Und für die jungen Mitarbeiter ist die Überprüfbarkeit und Transparenz eben selbstverständlich.

HPT 5. MA 2

Dipl. Sozialpädagogin seit 2002

in der Einrichtung als Gruppenpädagogin seit 2002, stellvertretende Leitung

I: Wie würden sie den aktuellen Stand von QE in der Einrichtung hier beschreiben?

MA: Den aktuellen Stand... (kurze Pause) Äh also ähm es läuft sehr viel hier und auch sehr gut. Also es ist ja so, dass wir grade ein neues Konzept kriegen, um äh Qualität zu gewährleisten. Und des war ähm auch ja, die sozialpolitische Lage hat unsere Einrichtung äh weil überall ja Sozialabbau stattfindet und wir ja auch stark bemerken. Genau und ähm, ja, da diese Einrichtung ein neues Konzept kriegen soll, dass gute Qualität gewährleisten soll.

I: Und warum wurde mit QE begonnen hier?

MA: Warum wurde begonnen... also zu dem Zeitpunkt war ich hier ja noch gar nicht. Und ich denke, einfach um den Anforderungen äh zu entsprechen, ja, die eine HPT bringen soll den Geldgebern gegenüber aber genauso auch den äh Klienten gegenüber. Und ich denk genau deswegen.

I: Wie würden sie denn des QE-Konzept beschreiben hier?

MA: Also es gibt viele verschiedene Dinge. Also einmal in der konkreten Arbeit durch die Nachbearbeitung in den Gruppen, also durch Besprechungen dann gibt es ähm (kurze Pause) äh dann praktisch des nächste wäre wöchentlich oder zweiwöchentliches Fachteam, wo der Fachteamleiter kommt und auch in die einzelnen Gruppen geht und dort dann eben ähm... dort bespricht und reflektiert, also zum Beispiel Fallbesprechungen werden angeschaut. Supervision haben wir noch. (kurze Pause) Des ist dann immer ein bisschen schwer, wenn mans aufzählen soll.... (lacht) Äh, was haben wir noch... (kurze Pause) Dann gibt's auch immer Pädagogenteams, Psychologenteams. Also in den Gruppen findet natürlich auch viele Teams, viele Besprechungen statt, Praktikantenteams, wir haben zum Beispiel gerade eine. Also Nachbesprechungen gibt's eben in jedem Arbeitsbereich. Genau. (lange Pause) Also wir haben hier eben ein QM-Handbuch.

I: Und wie wird die Kontinuität gewährleistet und wie wird gewährleistet, dass nach dem QM-Handbuch auch gearbeitet wird?

MA: Also es gibt da feste Termine, also wo dann extern, also wo ein Externer überprüft, ob des auch umgesetzt wird. Und dann gibt's auch interne Überprüfungen, also ich glaub jeweils einmal im Jahr finden die statt. Also letztes Jahr wars und ich glaub auch dieses Jahr noch.

I: Und wie äh sind die Mitarbeiter an QM beteiligt?

MA: Ähm, also ähm... ich denke generell die Hauptverantwortung liegt schon in der Geschäftsstelle, also verwaltungstechnisch. Ähm wobei auch eben sag ich mal, konkrete äh auf den konkreten Eindruck auch reagiert wird. Also, wenn man sagt, der Prozess oder des Konzept ist eher so, dann wird des da schon auch aufgenommen.

I: Wenn im QM-Handbuch was steht, wo sie sagen, des passt so nicht, des ist so nicht umsetzbar, welche Möglichkeiten haben sie darauf auch einzuwirken?

MA: Ähm, also des läuft äh bei uns also ich kann ja nur von hier reden, also des läuft über den Leiter, wenn ich da mit was nicht klar komme, der denk ich würde schauen, ob des auf alles zutrifft, also ob, ob... des für alle auch so stimmt, und dann würde des der Leiter auch so weitergeben in die Leiterrunde.

I: Und wie sind Eltern und Kinder beteiligt an QM?

MA: Also es gibt immer Elternbefragungen, so die letzten Schuljahre. Und ähm es soll auch eben Kinderbefragungen geben. Also nicht nur die Eltern. Genau.

I: Und inwieweit denken sie, dass die Eltern und Kinder bestimmte Erwartungen an QM haben?

MA: Also die haben schon eine Erwartung an die Qualität der Arbeit haben, aber ich glaub nicht an die politische Ebene hier. Also die haben auf jeden Fall Erwartungen, unterschiedlichster Art, je nach Fall, je nach ähm... Familienstruktur.

I: Aber an diesem QM-System hier haben sie keine Erwartungen und kein Interesse.

MA: Also, des ist schwierig. Also man muss schon schauen bei diesen Elternbefragungen, wo sie ja gefragt werden und wo des auch wirklich, also des ist ja nicht so, dass die Blätter dann irgendwo verschwinden. Des wird in der Geschäftsstelle wirklich angeschaut, dann in der Leiterrunde und dann wird des uns vorgelegt. Also da ist des schon so, dass man diesen Fragebögen hinterherlaufen muss. Aber des liegt halt generell an der Problematik der Familienstruktur. Mhm, wobei die also schon drüber nachdenken beim Ausfüllen. Also der Rücklauf ist, wenn man dahinter her ist, ist der schon sehr hoch. Aber ich hab jetzt nicht des Gefühl, dass die Eltern da also einfach was hinschmieren, sozusagen, ja, sondern ich hab also, des hat mich schon erstaunt, dass man zwar dahinter sein muss, dass man die bekommt, aber wenn man sie dann bekommt, sind die schon so, aha, die denken da drüber wirklich nach. Die haben doch Wünsche oder was sich verändern könnte.

I: Welche Auswirkungen gibt es durch QE auf ihre Arbeit?

MA: Auswirkungen wären nicht das richtige Wort. Also des ist so, ich glaub des liegt daran, dass wir ein sehr junges Haus sind, sind also fast alles Berufsanfänger hier und auch noch nicht so lange da. Und wir sind gleich mit diesem QM-Ordner mehr oder weniger eingearbeitet worden. Des ging so Hand in Hand, also ich wurde damit eingelernt, des ist gleich so ... Ich denk, wir arbeiten schon, also wir arbeiten danach nach dem QM-Ordner.

I: Welche Vorteile und welche Nachteile hat für sie so ein QM-Ordner?

MA: Ähm...(kurze Pause) Also Vorteile ähm...auf jeden Fall eben des, also, das Qualität gesichert wird, des ist auf jeden Fall auch mein Anspruch an die Arbeit, dass ich ähm...ja, dass man da äh qualitativ gut ist, also wirklich weiß, ok ich äh ich ähm wurschtel hier nicht nur rum, sondern hab auch wirklich ein Ergebnis dabei. Und des ist äh, des ist auf jeden Fall sehr gut, also auch die ganzen Besprechungen, des find ich sehr wichtig, dass man Nachbesprechungen macht. Und wenn man dann wirklich, wenn's dann auch so ist, dass man auch Visionen machen kann, des find ich sehr wichtig und gut. Des sind die Geschichten. Und auch äh, also QM find ich auch gut, dass alle die gleichen Vorgaben haben, find ich auch gut. Ähm...ich mein, es ist immer so, dass natürlich so in andern Gruppen auch ein bisschen gearbeitet wird, des ist des Eigene, was man mitbringt. Aber man weiß, so logistische Dinge, die sind klar, was jeder machen muss. Des find ich gut, dass des für solche Dinge auch die gleichen Vorgaben sind, da kann man sich gegenseitig unterstützen, man weiß, wovon der andere redet. Und dann find ich auch sehr gut, dass man sich darüber austauschen kann ähm und negativ find ich, es gibt halt immer wieder so Punkte, die sehr gut sind, die dann aber nicht umgesetzt werden. Dies irgendwie unter den Tisch fallen.

I: Wo man sich nicht nach dem Handbuch richtet.

MA: Ja, man macht des schon, aber des ist halt dann nicht so...also, man machts halt weil's drin steht, aber des hat keinerlei Auswirkungen auf die Arbeit. Ja, also ob man des macht oder nicht, da hat man keinen Nutzen davon.

I: Wie wirkt sich QE auf die Zufriedenheit im Team aus?

MA: (lange Pause) Weiß ich nicht. Ich weiß nicht, ob die mit dem QM zufrieden sind oder nicht. Also für mich ist des persönlich, dadurch, dass ich damit auch eingearbeitet wurde, ja, alle sind damit eingearbeitet worden, alle Neuen, die kommen, denk ich ist es einfach etwas ähm, das ist einfach. Des ist selbstverständlich. (lange Pause) Also ich hab den Eindruck, dass sich die meisten einfach auch, ja...(lange Pause) Also dass sich die dran halten und damit arbeiten. Also es ist ja schon sehr umfangreich, des QM-Handbuch. Und ähm...ich denk, wenn man dann was nachschauen will, also da frag ich jemanden, bevor ich nachschau, wo ich weiß, der weiß des auf jeden Fall. Ja, weil da muss man immer ein bisschen suchen.

I: Also die Inputs, die sie für QM brauchen, holen sie sich wenn es geht über persönlichen Kontakt.

MA: Ja, also es gibt einfach einige Kolleginnen, die sind da – die können des perfekt. Also man schlägt schon selber auch mal nach, aber so geht's halt leichter.

I: Wie denken sie wirkt sich QM auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder aus?

Anhang
HPT5 Interview MA2

MA: Ähm...(lange Pause) Also ich denk schon - ich vermute bei den Kindern, also die müssen ja her kommen. Äh bei den Eltern- also bei den Eltern, die ich habe, ich kann nur von denen reden, hab ich des Gefühl, denk ich, die sind sehr zufrieden mit unserer Arbeit zufrieden. Des hängt schon auch mit QM zusammen, weil des ja schon...unsere Arbeit...ja, auch ausmacht. Doch also ich denk schon, teilweise, sagen wir mal teilweise, denn es ist ja immer ne Sache, wie man des umsetzt. Des ist ja auch immer eine Persönlichkeitsgeschichte. Ich denk generell durch des QM, also den Ordner äh durch die Geschichten äh denk ich, ist eh so der hohe Anspruch da an die Arbeit, ist ja klar. Des ist was anderes, wenn ich nur aufgrund von Erfahrungen hier arbeite oder durch des Eingelerntwerden äh...mit QM und... auf der anderen Seite, ja, hat des eben viel mit der Umsetzung zu tun.

I: Wie sind denn ihre eigenen Erwartungen an QE und wie haben sich die auch verändert?

MA: (lange Pause) Also, ähm...was ich jetzt ähm... also was ich erwartet habe, des ist des neue Konzept, wenn es denn auch dann so umgesetzt wird, des ist natürlich ein Projektkonzept, aber was so dann da drin steht in dem Konzept find ich schon gut. Also man hatte kaum Einblick oder Austausch unter den Gruppen selber, sag ich mal, aber natürlich gibt's Situation, wo man immer wieder mit den anderen Kindern auch in Kontakt kommt und da ist des schwierig, wo da die Probleme liegen. Des soll sich verändern zum Beispiel indem des zum einen so gruppenübergreifende Gruppen gibt und bei jedem Neueintritt eines Kindes im Team gesprochen wird, damit alle Bescheid wissen. Des andere ist, dass es in jeder Gruppe jetzt neun Kinder geben soll, und die haben ja alles verschiedene Problematiken, man versucht Methoden, man wurschtelt so rum. Und dabei haben die in den anderen Gruppen ja auch diese Problematiken und da gibt es jetzt eben die therapeutischen gruppenübergreifenden Gruppen und da wird dann genau daran gearbeitet.

I: Und welche Rolle spielt QM für sie bei dieser Konzeptentwicklung?

MA: Also des wird ja ähm ja gemacht, damit man diese Qualität erreichen kann. Also und wegen QM hat man eben gesehen, da und da hakt, da muss was verändert werden, des ist jetzt die Reaktion darauf. Also natürlich ist des gegeben, sag ich mal auch durch die finanzielle Situation also. Des Jugendamt stellt Anforderungen klar und darauf, also auch wo der Zeittrend hin geht, darauf war des ne Reaktion darauf und aber eben auch auf die Dinge, die hier in der Einrichtung wichtig waren. Also nicht nur der Kostendruck im Vordergrund stand. Also grade diese Therapiegruppen find ich super, weil da eben wirklich jemand des macht, der sich genau mit dieser Problematik so gut auskennt.

I: Und dem QM hier im Haus stehen sie also schon sehr positiv gegenüber.

MA: Also ja, QM find ich eher positiv. Und im sozialen Bereich ist ja schon oft so ein Gewurschtel da und ich mags schon gerne, wenn ich weiß, ok, warum ist des jetzt gut, woran kann ich mich halten. Also des ist äh natürlich ist des schwer, eben zu erkennen, was hab ich geleistet, was war gut und was war schlecht, des ist im Sozialbereich schon schwer und durch QM wird des eben greifbarer. Und also des find ich schon gut.

I: Und was denken sie, welche Erwartungen der Leiter an QM hat, wie sich die verändert haben?

MA: Also ich glaub hohe Erwartungen. Also QM ist ja auch in der Geschäftsstelle, also läuft ja viel zwischen Geschäftsstelle und Leiter und die Geschäftsstelle will natürlich, dass des umgesetzt werden soll. Äh QM im Alltag- also wie gesagt, in unserm Haus denk ich, wird des schon sehr gut umgesetzt, aber ich denk trotzdem gibt's immer wieder mal Dinge, die unter den Tisch fallen und ich denk da muss er halt drauf schauen. Die Erwartung von oben, des kommt auch viel von oben.

I: Und wie sieht dann die Zusammenarbeit dann mit dem Träger, also hier ja die Geschäftsstelle vor allem, aus bezüglich QE?

MA: (kurze Pause) Ähm...also es gibt ja die Fachteamleiter, den Leiter in den Einrichtungen. Und die Leitung ist auch die Ansprechperson für die Geschäftsstelle. Und wir kriegen also auch oft veränderte Unterlagen, die von der Geschäftsstelle kommen für QM.

I: Und was erhofft, erwartet der Träger von QM?

Anhang

HPT5 Interview MA2

157 MA: Also Effizienz und äh dass die Arbeit transparent wird, die wir hier machen, durch QM.
158 Eben um dann zu sehen, gibt's Probleme. Und dann eben auch wieder die Finanzierung.
159 (lange Pause) Ja.

160 **I: Wie läuft denn die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt bezüglich QE?**

161 MA: Ja, des geht hauptsächlich über die Geschäftsstelle und ich krieg des halt mit, zum
162 Beispiel mit dem neuen Konzept, also des wird fürs neue Jahr ja gerade vorbereitet, also ich
163 hab da keinen Austausch mit dem Jugendamt, ich denk auch die anderen hier nicht. Also des
164 geht dann über die Verwaltung und Geschäftsstelle, also auch dem Fachleiter.

165 **I: Und haben sie des Gefühl, da ist Interesse von Seiten des Jugendamtes da?**

166 MA: Also ja, für des Konzept her schon. Also und für QM bestimmt auch, weil wir sind ja
167 zertifiziert, wir werden ja überprüft und des Ergebnis muss ja des Jugendamt interessieren.

168 **I: Welche Erwartungen hat denn des Jugendamt an QE?**

169 MA: Ja, Einsparungen. Ich denk in erster Linie, dass man nicht so viel ausgibt. Und wenn
170 man zwischen HPT aussuchen kann, dann geben die des Kind lieber zu dem, der billiger ist
171 und trotzdem gute Arbeit macht.

172 **I: Und welche Rolle spielt QE in der Entgeltverhandlung?**

173 MA: In der?

174 **I: In der Entgeltverhandlung.**

175 MA: (kurze Pause) Kommt drauf an, was die Qualitätserwartungen des Jugendamtes sind,
176 geh. (lange Pause) Also ich glaub hauptsächlich soll einfach Geld gespart werden, in der
177 heutigen Zeit wär alles andere ja utopisch. Also, dass die schauen, dass man die HPTs nach
178 Kosten belegt und weniger, ob QM gemacht wird oder nicht.

179 **I: Wer übernimmt den im Moment welche Aufgaben, welche Verantwortungsbereiche für QE, damit des läuft, also hier in der Einrichtung aber auch im Umfeld der Einrichtung?**

180 MA: (lange Pause) Also in Bezug auf die Umsetzung jetzt von QM... (lange Pause)

182 **I: Also wer macht was, wer hat welche Verantwortung für QM, damit des läuft?**

183 MA: Also hier hat die Verantwortung die Leitung und auch die Mitarbeiter selber in zweiter
184 Linie, also und auf jeden Fall die Hauptverantwortung, damit die externen oder internen Leute
185 kommen um des zu überprüfen, hat auf jeden Fall die Geschäftsstelle. Und die Verwaltung ist
186 ja auch für dem QM-Ordner zuständig. Und...ich denk auf jeden Fall, weil da kommen ja
187 auch die Änderungen her, also des kommt alles von der Geschäftsstelle.

188 **I: Und wann ist der Anlass da, dass die Geschäftsstelle etwas verändert?**

189 MA: Ähm...unterschiedlich. Also, wenn gewisse Sachen sich nicht bewährt haben oder wenn
190 etwas konkreter oder detaillierter werden soll. Mhm...da gibt's so Rundschriften. (kurze
191 Pause) Ja, auch einfach Informationen, die wichtig sind, kommen dann. Dass wir eben auch
192 Bescheid wissen.

193 **I: Wie wurden sie denn in ihrer Ausbildung auf QM vorbereitet?**

194 MA: Ähm... ja, also wenn ich ans Studium zurückdenke, hatte ich mit QM nicht so viel zu
195 tun. Also ich habs da, während meiner Ausbildung in meinem Praxisjahr mitbekommen, dass
196 ist ja jetzt schon ein paar Jahre her und da fing des gerade an, die ganzen
197 Qualitätsgeschichten. Und in meinem Praxisjahr äh in der Einrichtung, wo ich war, waren die
198 gerade dabei zu sammeln äh und QM aufzubauen.

199 **I: Wie beurteilen und nutzen sie Bücher und Fortbildungen zu QE?**

200 MA: Die nutz ich gar nicht. Gar nicht. (lacht)

201 **I: Welche Voraussetzungen, welche Bedingungen braucht eine sinnvolle QE, also in der Einrichtung selber aber auch im Umfeld der Einrichtung?**

202 MA: Flexibilität. Und...ähm...von allen Beteiligten, aber ich denke, es liegt viel an den
203 Mitarbeitern selber oft, wenn es nicht funktioniert. Und...ähm...(kurze Pause) Also
204 Flexibilität und eben auch ähm...hinsichtlich auch auf die momentane Zeit. Für mich ist des
205 ne Tatsache, dass es den Sozialabbau gibt, es bringt mir nichts, dass ich jetzt äh mit soviel
206 Euro weniger des gleiche gewährleisten soll, also ich muss mit der Zeit gehen, ich kann froh
207 sein, dass ich überhaupt ein bisschen kriege, so wie ich des erlebe. Die Zeit ist so momentan,
208

Anhang

HPT5 Interview MA2

209 kann man nichts ändern, Tatsache. Und dann brauch ich einfach Flexibilität, Kreativität und
210 trotzdem gute Arbeit leisten zu können. Ohne die Mittel, die mir vielleicht letztes Jahr zur
211 Verfügung standen. Wenn ich versuche, andere Lösungsmöglichkeiten zu finden. (kurze
212 Pause) Also nicht abfinden mit den Tatsachen, also in der Sicht, dass man nicht sagt, ok, dann
213 lass ich des gleich, ist eh egal, sondern einfach mit der Zeit gehen, also den Anforderungen
214 der Zeit zu entsprechen. Dass ich da mitgehe, ja. Also es bringt mir nichts, wenn ich mich da
215 hinsetz und sag, ja, alles Scheiße, ich krieg kein Geld und nix und muss dieselbe Arbeit
216 machen, ja. Also, dass man nach anderen Wegen sucht, kreativ und flexibel. Des braucht man
217 auch für QM würd ich sagen. Also, man muss mit der Zeit gehen. Also und eine Einrichtung
218 muss da drauf reagieren. Des ist genau des, was meine Art wäre damit umzugehen. In einer
219 schwierigen Situation, die eben ist im momentan, also gut, dann machen wir was ganz Neues,
220 was Spannendes.

221 **I: Welche Organisationsstruktur braucht eine Einrichtung für QM?**

222 MA: Mhm...Also es braucht schon eine hierarchische...denk ich, damit des umgesetzt wird.
223 (kurze Pause) Also, dass klar ist, wer die Entscheidungskompetenzen hat. (lange Pause)

224 **I: Und welche Rolle spielen die Mitarbeiter in der Hierarchie?**

225 MA: Also idealerweise ist des schon so, dass der oben sagt, so schauts aus, so und so und ich
226 mach einen Plan, der unsere Qualität gewährleistet und des wird dann unten umgesetzt, aber
227 ideal wäre des dann, dass eben unten auch gehört wird.

228 **I: Wie sollte sich die Zusammenarbeit mit dem Träger ändern?**

229 MA: (lange Pause) Ähm... also ich mein an sich ist ja schon ein Austausch da so...Ja,
230 vielleicht noch öfter des Gefühl zu haben, es kommt öfter an, was ich meine. Also eine
231 Rückmeldung kriegen. Also des ist schon sinnvoll, dass des auch über die Leitung läuft, weil
232 des sonst sehr stressig ist, wenn da alle einzeln anrufen. (lange Pause)

233 **I: Wie sollte sich denn dann die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite verändern für QE?**

235 MA: Also da ich ja keinen direkten Kontakt mit dem Jugendamt habe...kann ich da gar nicht
236 so viel dazu sagen. Ich mein, des ist momentan eben gesellschaftlich nicht möglich. Des
237 Ideale wäre eben, wenn ich meine Arbeit nicht verkaufen müsste, sondern wenn ich sehe, des
238 Kind braucht noch länger diese Maßnahme, dass ich darum nicht kämpfen muss, also dass
239 man nicht mehr nach dem Bedarf geht sondern nur nach dem Verhandlungsgeschick und nach
240 dem äh wie man dokumentiert. Hängt auch ab vom Sachbearbeitern im Jugendamt ab.

241 **I: Was würden sich denn die öffentliche Seite an Veränderungen wünschen für QE? Oder auch der Träger?**

243 MA: Also beim Träger kann ich des gar nicht sagen. (lange Pause) Ne, weiß ich nicht. Und
244 beim Jugendamt, je nach dem welcher Sachbearbeiter, welcher Sozialpädagoge da ist, also
245 des ist sehr personenabhängig, der muss ja sich auch vor seinem Vorgesetzten rechtfertigen
246 äh...ja, warum hab ich des jetzt genehmigt die Hilfe. Also des ist schon eben sehr
247 personenabhängig.

248 **I: Und vorhin haben wir ja geredet, wer im Moment welche Aufgaben übernimmt, wer in der Verantwortung steht für QE, wie sollte sich hier etwas verändern?**

250 MA: Also der Leiter will bestimmt entlastet werden von den Aufgaben aber...so von meiner
251 Sicht macht des eigentlich schon Sinn, also es ist ja jeder eigenverantwortlich auch. Also und
252 beim Jugendamt wäre des auch mal gut, so diese Transparenz, dass man äh weiß, was die
253 wollen, was die erwarten, dass man darauf reagieren kann auch mit seinem eigenen QM.
254 (lange Pause)

255 **I: Wie sollte sich denn die Ausbildung verändern, damit die Mitarbeiter auf QE vorbereitet sind?**

257 MA: Also als ich studiert hab kam des ja erst, ich weiß nicht, wie des momentan ist, aber da
258 brauchts schon ne eigenen Vorlesung dafür. Momentan muss doch fast jede Einrichtung sich
259 da umstellen, wers noch nicht hat, braucht des schon. Also des Jugendamt schaut da schon,

Anhang

HPT5 Interview MA2

260 wie transparent kann man des machen, wie die Einrichtung da arbeitet und wie gut arbeitet
261 sie. (lange Pause) Ja.

262 ***I: Was sind denn jetzt für sie noch mal abschließend Merkmale und Instrumente von ner***
263 ***guten QE? Was gehört da alles dazu?***

264 MA: Also auf jeden Fall die Besprechungen aller Art, Austausch, Informationen, also der
265 Informationsfluss auf jeden Fall. Dann ähm...schon auch Vorgaben, nach denen man sich
266 richten kann, die für alle gleich gelten. Dann auf jeden Fall immer wieder die Überprüfung,
267 was bringt was, was nützt was, also des ist auch wichtig, also der, der konkreten Arbeit.
268 (lange Pause) Und dann...ja, auch Evaluationen, Befragungen find ich auch sehr gut. Wie bei
269 uns die Elternbefragungen, ich fänd auch gut, wenn die Kinderbefragung kommt, auch die
270 Mitarbeiterbefragungen, ja, wär auch gut, also des gehört ja auch zur Überprüfung. (lange
271 Pause) Sonst fällt mir nichts ein. Generell bei QM-Geschichten muss man, ja des hab ich ja
272 schon gesagt, aber man sollte immer überprüfen, ob des umgesetzt wird und wenn nicht,
273 warum nicht. Und da liegt oft ein wichtiger Punkt, also Wünsche oder ob man was nicht gut
274 heißt. (lange Pause) Also praktisch, vom - also so als Verantwortlicher sieht man des als
275 Ganze, aber man sollte auch mal vom Ganzen mal so ins ganz konkrete gehen.

HPT6.Träger

Dipl. Sozialpädagogin seit 1996

Im Träger als Bereichsleitung Kindertagesbetreuung seit 2003

I: Wie würden sie denn den aktuellen Stand von QE in den Einrichtungen beschreiben würden?

TR: (kurze Pause) Mhm. Ja, schwierig. Also des ist so, wir haben eine QM-B, die mit 8 Wochenstunden bei uns beschäftigt ist. Die war am Anfang war die für zwei Monate halbtags um so, ja, des anzuschieben und die hat eben ähm...Qualitätszirkel gemacht mit Vertretern aus allen Einrichtungen, quer über alle Qualifikationen und da ist ein Qualitätshandbuch entstanden, des war letztes Jahr im Mai fertig. Und seitdem wird des sozusagen implementiert. Die reist jetzt sozusagen durch die Einrichtungen und schaut wies denen damit geht, was die so...ja, wie die Erfahrungen sind, wies umsetzbar ist und des soll eben dann immer weiter fortgeschrieben und weiterentwickelt werden. Also von daher denk ich sind wir da...ja, ganz gut dabei.

I: Und ähm warum wurde mit QE in der Form begonnen?

TR: (kurze Pause) Ja, gut zum einen wird's ja gefordert. Des ist ja so, dass, dass äh die gesetzlichen Auflagen also vor allem im Krippenbereich ist des so, da wars schon gefordert, dass äh QS-Maßnahmen äh durchgeführt werden müssen. Und des neue Kita-Gesetz in Bayern, was ja ansteht für 2006, da ist es eben auch Bestandteil. Und von daher war des die eine Intention wirklich da auch ähm dann...gewappnet zu sein und diese Auflagen erfüllen zu können. Und zum andern äh ist es einfach ein ganz gutes Instrument für gleich bleibende Qualität in allen Einrichtungen tatsächlich auch so Standards festzulegen und zu sichern. Und...äh...messbar zu machen und zu überprüfbar grad auch für neue Mitarbeiterinnen ist es eine große Unterstützung, die Eingewöhnung läuft so aus dem und dem Grund und so weiter. Also da ist des einfach sehr hilfreich.

I: Also es gibt ein Handbuch, wo die wichtigsten Prozesse beschrieben sind.

TR: Genau.

I: Und wie wird gewährleistet, dass auch nach dem Handbuch gearbeitet wird?

TR: Des ist im Verantwortungsbereich der Leitungen, die müssen des in den Teams nach und nach einfach durchgehen, die einzelnen Standards und besprechen und eben schauen, dass des umgesetzt wird.

I: Und wie wird die Kontinuität in der QE gewährleistet?

TR: Ja, des wird schon auch durch die äh durch die QM-B, die die Einrichtungen besucht und durch mich und ich hab auch noch ne Stellvertretung halbtags. Wir besuchen mindestens einmal im Jahr jede Einrichtungen, aber einmal im Jahr für so ein Jahresgespräch und da fragen wir eben auch ab und schau, wie da so der Stand ist.

I: Wie sind die Mitarbeiter in dem QE-Prozess beteiligt?

TR: Die waren eben bei der Erstellung beteiligt, da waren Kinderpflegerinnen, Erzieherinnen und Leitungen dabei. Des...des war freiwillig, da mitzuarbeiten. Es wurden alle angeschrieben und wer Lust hatte konnte mitarbeiten. Und des war nach so ner Methode, dass äh...wie hieß des...die waren Qualitäts...Prozessinhaber und mussten sich...Prozessbeteiligte suchen. Die haben dann immer ein Thema, also jede...jede Mitarbeiterin in diesem Zirkel konnte sich für ein Thema melden, was eben interessiert und musste sich dann wieder entweder in ihrem Team oder auch in anderen Teams des Trägers...wo sie halt jemand kennt einfach Prozessbeteiligte suchen und mit denen die Standards erarbeiten.

I: Wie sind die Mitarbeiter nach der Erstellung noch beteiligt, also an der Weiterentwicklung von dem Handbuch?

TR: Eher in der Form, dass sie eben erproben, ob des so praktikabel ist, wie des so ist, können eben auch jederzeit Rückmeldung geben für Veränderungs-, Verbesserungsvorschläge die sie

Anhang

HPT6 Interview Träger

haben. Und auch ähm die weiteren Standards, also des ist ja noch nicht komplett vollständig, ok, es gibt Themenbereiche, wo man sagt, da wärs auch wichtig. Des kommt auch von den Teams.

I: Und wie sind die Eltern und Kinder beteiligt an QE?

TR: Äh die Eltern und Kinder sind eigentlich mehr oder weniger bis jetzt nur in der Form beteiligt, einmal im Jahr auch innerhalb dieses Qualitätsprozesses ne Elternbefragung durchgeführt wird, wo die eben...ihre Meinung sagen können...und...ja, die Kinder eigentlich nur vertreten durch die Mitarbeiterinnen, es ist zwar geplant, dass auch ne Kinderbefragung gemacht werden soll, aber die ist noch in der Entwicklungsphase.

I: Wie würden sie die Auswirkungen von QE, von dem Handbuch in dem Fall, beschreiben?

TR: Äh sehr entlastend. Weil es einfach so ist, dass äh viele Sachen...ja, nicht mehr einzeln diskutiert werden müssen, nicht einzeln nachgefragt werden oder einfach mein Beratungsaufwand wird einfach geringer undwesentlich strukturierter. Also des merk ich sehr deutlich. Und es ist einfach auch so...dass ich so des Gefühl hab, die Einrichtungen...haben so des Gefühl....sie haben einfach so nen Rahmen und ham so was, wo sie sich bewegen können und ähm...ja es gibt irgendwo Sicherheit und Anhaltspunkte und...also (kurze Pause) einerseits eben die Entlastung, weniger Beratungsbedarf aber dann ist es auch eben so, dass sich die Einrichtungsleitungen oder auch die Teams dann dadurch – es hat halt nen psychologischen Effekt, dass die sich da wichtig genommen fühlen in ihren Tätigkeiten, dass da einfach was da ist, wo man sich damit beschäftigt und...ja.

I: Und wie wirkt sich des auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus in den Einrichtungen?

TR: Gut. Gut. Eben grad aus dem Grund heraus, dass so des Gefühl entsteht, es ist eine Struktur da, es kümmert sich jemand äh...man kann jederzeit nachfragen bei der QM-B, da ist einfach jemand der sich ja, da ... der sich dem annimmt. Also des ist eigentlich sehr gut. (lange Pause)

I: Wie wirkt sich denn des auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder aus?

TR: Ja, hab ich auch des Gefühl, weil sich des ja fortsetzt nach unten und einfach...Es gibt zum Beispiel nen Standard „Begrüßung in der Früh“, wie soll des aussehen, dass des nicht chaotisch ist, dass des Kind nicht irgendwo stehen gelassen wird, sondern dass klar ist, Kind wird begrüßt, wird angenommen. Also da gibt's viele Standards, die betreffen den Tagesablauf, Hol- und Bringzeiten, regelmäßige Elterngespräche und so weiter. Des gibt auch den Eltern des Gefühl, dass des nicht willkürlich läuft, sondern dass da einfach gewisse Dinge durchdacht und geplant sind.

I: Wie waren denn ihre eigenen Erwartungen an QE und wie haben sich die auch im Laufe der Zeit verändert?

TR: Mhm...(lange Pause) Also ich fands am Anfang schwierig, wirklich so ne Grundstruktur zu finden, weil es gibt so viele äh Qualitätsmanagementsysteme, die aufm Markt sind und....und da wirklich mal so ne äh also für den eigenen Bereich passende Struktur so ein, so ein Rahmengerüst zu finden, des fand ich eigentlich nen schwierigen Teil. (kurze Pause) Der aber eben mit Hilfe auch der Qualitätsbeauftragten, die ja da eben auch dafür ausgebildet worden ist, die ist eben Qualitätsauditorin, die führt andere Träger auch zu Zertifizierung, also wir wollen nicht. Aber die hat einfach den Erfahrungshintergrund, wie man des angeht und des war am Anfang schon sehr viel Arbeit, aber des hat eigentlich gut geklappt aber ich muss sagen, ich hätt's nebenher in der Tiefe nicht machen können. (lange Pause)

I: Also diese Extrarolle war notwendig.

TR: Ja, und es war auch gut, dass die nicht zugleich Vorgesetzte ist, ja des ist einfach ein anderer Blickwinkel, die kann noch mal anders mit den Leuten reden, es war schon, dass ich bei den Qualitätszirkeln dabei war, aber schon so ein bisschen außenstehend. Aber des war schon gut. Die war anfangs halbtags nur dafür da und des war schon eine intensive Zeit und also auch viel Arbeitszeit, die sie dafür verwendet hat.

Anhang

HPT6 Interview Träger

I: Und welchen Eindruck haben sie gewonnen, wie die Erwartungen in den Einrichtungen waren an QE?

TR: Ähm des war sehr unterschiedlich, des ging von großer Offenheit, Neugier, schauen was da kommt, wirklich begieriges Aufsaugen von Neuerungen und Ideen und, und wirklich ganz motivierte Mitarbeit bis hin zu der Einstellung, ja, dann steht halt dann wieder was im Regal. (lange Pause) Wirklich ganze Bandbreite.

I: Und haben sich diese Erwartungen verändert, diese Einstellungen zu QE?

TR: Ja, des ham ma dann auch bewusst bei denen, wo ma gemerkt ham, die ziehen nicht so mit, die sind da weniger motiviert, die ham mir halt als erstes besucht und ham da wirklich äh versucht ja, des Interesse zu wecken. Ich denk des ist schon stückweit gelungen. Sicher ist es immer noch so, dass manche es intensiver einsetzen und manche weniger. Aber gut.

I: Wie gelangen sie an die notwendigen Informationen für QE?

TR: (kurze Pause) Eigentlich auch durch... (kurze Pause) Also durch Beratungen der Qualitätsbeauftragten, die ja auf dem Laufenden sein muss, ansonsten auch durch Fachzeitschriften... Kita-aktuell oder so was. (lange Pause)

I: Welche Erwartungen hatten denn die Eltern und Kinder an QE?

TR: Ich denk mal, dass die des von sich aus erstmal gar nicht so mitgekriegt haben. Also des war weniger, dass die jetzt Erwartungen mitgebracht haben sondern eher, dass wir des gemacht haben und denen dann vorgestellt haben. Also eher so rum. Für die Eltern wars jetzt nicht so Thema. (kurze Pause) Nicht so präsent.

I: Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit von der Trägerseite her zu den Einrichtungen, wenn's um QE geht?

TR: Also da gibt's zum einen die Beauftragte. Dann eben uns beide äh also hier... das Referat. (lange Pause)

I: Da gibt's jetzt keine bestimmten Konferenzen oder Teamsitzungen...

TR: Doch, also neben diesen Einrichtungsbesuchen gibt's natürlich schon Leitungsbesprechung, die sind äh, ja die kleinen, wir hams geteilt, es gibt zweimal im Jahr ne große mit Geschäftsführer, aber des ist so eher Organisatorisches und dann gibt's kleine vierteljährlich, wo die Krippenleitungen, die Hortleitungen und die Kindergärtenleitungen zusammen kommen und da ist des natürlich schon Thema. Da wird rein inhaltlich des Thema intensiver besprochen, wo sich dann draus auch ein neuer Standard entwickelt oder es wird generell einfach... drüber geredet, wie... wie die Erfahrungen sind, wie es einen damit geht. Und dann fahr ma einmal im Jahr auf Klausur zwei Tage auch mit den Leitungen mit allen und da kann man auch noch mal intensiver, zum Beispiel beim letzten Mal Raumgestaltung, einfach intensiv Grundlagen erarbeitet auf deren Basis dann die Qualitätsbeauftragte dann wieder aufbauen.

I: Und mit welchen Ansprüchen tritt der Träger an die Einrichtungen heran, welcher Erwartungen?

TR: (lange Pause) Ja... mhm meine Erwartung oder mein Wunsch ist schon, dass die Einrichtungen einfach auch den Nutzen für sich sehen der da drin liegt und dass sie wirklich äh... ja, ihre Vorbehalte abbauen und eher sehen, dass äh ist ein Instrument was eben eigentlich hilft, was vielleicht im ersten Moment zusätzlicher Verwaltungsaufwand ist, da ist ja immer die Sorge, wieder was Neues... aber... also ich denk mal langfristig ist es so, dass es einer Einrichtung hilft und deswegen so die Hoffnung, dass da der Nutzen auch erkannt wird. (lange Pause)

I: Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen Träger und der öffentlichen Seite, also dem öffentlichen Kostenträger, wenn's um QE geht?

TR: (lange Pause) Jetzt direkt im Kindertagesstättenbereich gestaltet sich da eigentlich wenig. Schulreferat der Stadt München hat auch ein Qualitätshandbuch und Elternbefragung, oder auch Sozialreferat für die Krippen also wir äh kriegen des einfach zur Info und ... des schauen wir an aber ansonsten ist da eigentlich nichts, keine Zusammenarbeit. Und bei der HPT ist des ja anders, die müssen ja für die äh für des Entgelt auch ne QE-vereinbarung

Anhang

HPT6 Interview Träger

156 abschließen. (kurze Pause) War jetzt erst mal für die HPT noch nicht aktuell, weil wir einfach
157 da ein gutes Entgelt haben und eigentlich nicht beabsichtigen jetzt unbedingt zu verhandeln,
158 weil wir da eher fürchten, dass es runter geht und ... wir haben auch ne Tagesgruppe nach
159 32 und da verhandeln wir jetzt neu und da haben wir eben zum ersten Mal so eine
160 Vereinbarung ausgefüllt, die ist ja standardisiert vorgeben. (lange Pause)

161 ***I: Welche Rolle spielt denn dann die QEvereinbarung in der Entgeltverhandlung?***

162 TR: (lange Pause) Kann ich schlecht einschätzen. (kurze Pause) Genauso wie die
163 Leistungsbeschreibung, da weiß man auch nicht genau....Ja, man hat so des Gefühl, da liest
164 ne Sozialpädagogin drüber und zum Teil fragt sie dann einfach Sachen nach, nur damit sie
165 noch mal was nachgefragt hat obwohl da es ganz genau drinsteht. Ob es jetzt wirklich
166 so...gut, klar es sind ein paar Eckdaten drin, die natürlich verbindlich auch – ich denk mal im
167 pädagogischen Bereich ist auch vieles so...schwer beschreibbar oder schwer greifbar, also in
168 den Bereichen kann man schöne Worte reinschreiben, ob es dann umgesetzt wird oder nicht,
169 da bin ich ein bisschen skeptisch. Rahmenbedingungen, Eckpunkte, das ist klar, dass es
170 vereinbart werden muss. (lange Pause)

171 ***I: Aber inhaltlich wird nicht geprüft, was da drin steht...***

172 TR: Des glaub ich nicht, dass es jemals noch wen interessiert.

173 ***I: Und was glauben sie welche Erwartungen des Jugendamt an die Einrichtungen hat, an
174 die Träger bezüglich QE hat?***

175 TR: Gute Frage. (lange Pause) Also ich unterstell schon mal, dass es einfach
176 schwerpunktmäßig irgendwo ums Geld geht und dass also...und ich mein es hängt natürlich,
177 das ist natürlich die Voraussetzungen dafür, dass es hochwertige Qualität da ist, dass man
178 auch die Plätze vollkriegt und belegen kann – aber ich denk mal das ist mehr mittelbar. Des
179 ist so, was Jugendamt natürlich erwartet, dass wir da auf dem aktuellen Stand bleiben und da
180 weiterentwickeln, aber letztendlich wird es so nicht geprüft sondern es misst sich dann im
181 Grunde mehr am Erfolg der Arbeit und an der Akzeptanz der Einrichtung. (kurze Pause)

182 ***I: Und dann in den Kostenfragen, ist da viel vom Verhandlungsgeschick auch abhängig.***

183 TR: Immer weniger hab ich das Gefühl, der Rahmen wird schon immer strenger also es wird
184 schon dann ganz genau vorgegeben wie viel für Fortbildungen, Supervision vorgesehen ist
185 maximal also(kurze Pause) also ich hab das Gefühl, früher war da der Rahmen weiter aber
186 da gibt's eben auch neue Voraussetzungen, Rahmenvereinbarungen wo vieles schon
187 vorgegeben ist. Wo man das Entgelt ein bisschen ändern kann ist bei den Investitionskosten,
188 Gebäudekosten, das ist von Träger zu Träger eben unterschiedlich, das muss man eben auch
189 nachweisen. Ansonsten ist viel vorgegeben.

190 ***I: Und wer übernimmt im Moment für QE, so wie es jetzt hier beim Träger und den
191 Einrichtungen läuft, die Aufgaben, wer die Verantwortung dafür, dass es läuft?***

192 TR: (lange Pause) Also ich denk mal, von den öffentlichen Kostenträgern eher wenig, da
193 ist...gut bei den Krippen noch eher, weil da ist in den Krippenrichtlinien Voraussetzung ist,
194 und da gibt's eben auch ein Jahresgespräch mit dem Zuständigen, der für die freien Träger
195 abgestellt ist und der schaut sich das schon an, was da läuft und macht da auch jedes Jahr auch
196 so eine Protokoll. Also es wird schon von Seiten der öffentlichen Hand dokumentiert.

197 Ansonsten liegt die Verantwortung eigentlich hier in der Abteilung, auf Trägerebene. Und
198 klar delegiert man an die Leitung, aber man muss auch eben von unserer Seite überprüfen und
199 anstoßen. Aber also dass es überhaupt läuft liegt die Verantwortung klar hier in der Abteilung.

200 ***I: Und äh wie wurden sie in ihrer Ausbildung auf QE vorbereitet?***

201 TR: Gar nicht. Also es war...also entweder wars da noch nicht so Thema, das ist ja jetzt erst
202 in den letzten Jahren so gekommen...oder ich hab's irgendwie ausgeblendet im Studium. Also
203 im Studium hab ich nix dazu gemacht. Ich war da mal ne Woche in Frankfurt auf Fortbildung
204 im Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik. Allerdings noch ein bisschen mehr mit der
205 Blickrichtung auf der Altenhilfe, weil ich die ersten Jahr im Altenhilfebereich tätig war hier
206 beim Träger und da wars ja zuerst. Also die hab ich auch schon länger QE gemacht. Aber ich hab

Anhang

HPT6 Interview Träger

207 dann auch in, in der Funktion dort als Sozialdienst Qualitätszirkel geleitet und ... da hab ich
208 eben eine Fortbildung gemacht.

209 **I: Und wie beurteilen sie denn jetzt Publikationen dazu, auch Fortbildungen, wie nutzen sie**
210 **die auch?**

211 TR: Ich denk mal grundsätzlich find ich des gut, dass da einfach so eine Sensibilität zu dem
212 Bereich entstanden ist, dass man einfach weg von dieser, von diesem, von
213 dieses...Sozialromantik ja, und, ja...des ist irgendwie so...Also ich denk schon, dass man da
214 auch professionell werden muss, sich auch vergleichen und messen lassen muss irgendwo und
215 dass man des auch kann, des kommt ja eigentlich aus der Wirtschaft und da gibt's ja viele
216 Kritiker, die sagen, des ist nicht übertragbar, des stimmt sicher auch. Aber ich denk mir des
217 hat einfach in den letzten Jahren schon so ne Entwicklung genommen, dass man auch
218 Möglichkeiten gefunden hat, des eben schon durchaus sinnvoll umzusetzen. Des find ich
219 eigentlich ganz gut und wir nutzen es halt eben in so der Form, dass wir einfach mit offenen
220 Augen durch die Landschaft gehen, jede, also wir sind ja praktisch zu dritt, die Beauftragte
221 und auch die Stellvertretung von mir, wenn die da irgendwas in die Finger kriegt, bringt des
222 halt hierher und dann wird's einfach mal so angekuckt, ob man da einfach noch Anregungen
223 rausziehen kann. Aber wir haben jetzt kein vorgegebenes System so eins zu eins, sondern wir
224 habens im Grunde zusammengebastelt, von dem was uns wichtig war.

225 **I: Welche Voraussetzungen, welche Rahmenbedingungen es braucht, einerseits in einer**
226 **Einrichtung, aber auch in der Umgebung, im Träger, damit QE da Sinn machen kann?**

227 TR: Was sicherlich mhm...ein Faktor ist, ist die Zeit. Also man muss einfach dem Personal
228 dafür Zeit einräumen, des geht nicht einfach so nebenher. (kurze Pause) Des denk ich mal ist
229 in den Team des allerwichtigste, ich denk Geld ist gar nicht so der Punkt in dem Fall. Mehr so
230 die Zeit, Personalressourcen. (lange Pause) Mhm und sonst...

231 **I: Welche Organisationsstruktur braucht es in einer Einrichtung?**

232 TR: (lange Pause)

233 **I: Damit QE da auch lebt, erfolgreich ist?**

234 TR: (lange Pause) Ja, gut ich denk, wie bei allen was die Einrichtungen umsetzen sollen mhm
235 ja, ein gutes Arbeitsklima. Also Motivation, also eben schon auch die Zeit natürlich ganz,
236 ganz entscheidend auch für entsprechende Teamsitzungen und, und dann würd ...dann würd
237 ein gesundes Team, was arbeitsfähig ist und sich wirklich außer mit sich selbst auch eben mit
238 was anderem beschäftigen. Es ist leider oftmals so, dass viel Energie draufgeht für diese
239 Teamentwicklungsgeschichten. Dass man da mal so arbeitsfähig ist, also. Und dazu ist sicher
240 äh eine externe Unterstützung dazu gut.

241 **I: Wie sollte sich denn die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite, mit dem öffentlichen**
242 **Kostenträger ändern?**

243 TR: Da wüßt ich nichts, was sich da ändern sollte. Ich denk des ist wahnsinnig schwierig, so
244 diese ganzen ja, ganz verschiedene –der öffentliche Kostenträger ist ja gleichzeitig auch
245 wieder Träger von Einrichtungen und des sind die Strukturen, die Organisation so
246 unterschiedlich, dass ich auch nicht unbedingt, also ich nehm da gern Anregungen auf aber
247 ich wills eigentlich gar nicht unbedingt mir da zu viel vorgeben zu lassen. Wir hatten erstmal,
248 des war ein ziemlicher Flop, den Elternfragebogen, den des Schulreferat in jahrelanger Arbeit
249 mit irgendwelchen Fachleuten, den haben wir dann eins zu eins unseren Einrichtungen
250 gegeben, war auch vom Schulreferat so ausgegeben. Da konnten wir einfach unserer
251 Briefkopf draufkopieren. Und des war ein totales Fiasko, der hat zu uns gar nicht gepasst,
252 überhaupt nicht unser, also unserm Leitbild entsprochen hat. Also deswegen ist des denk ich
253 mal, also des möchte ich mir als Träger schon auch vorbehalten, da eigene Systeme zu
254 entwickeln. Es wird sicherlich im Zuge der neuen Finanzierung auch noch Vorgaben geben.
255 Aber auch dann würd ich schon gern so machen, dass man die Fragen, die sein müssen, eben
256 die standardisiert und einfach in unsern mit einfließen lässt. (kurze Pause)

257 **I: Also dass die Individualität nicht verloren geht.**

258 TR: Auf jeden Fall.

Anhang

HPT6 Interview Träger

259 **I: Und bei der Zusammenarbeit mit den Einrichtungen, sollte sich da was verändern?**

260 TR: Also da würd ich mir auch mehr Zeit zu haben, wir haben 35 Einrichtungen und...da ist
261 es leider oft ein bisschen knapp die Zeit. Also mehr Zeit. Aber ansonsten...ist des eigentlich
262 sehr gut.

263 **I: Welche Veränderungswünsche haben wohl das Jugendamt oder auch die
264 Einrichtungen?**

265 TR: Also die Einrichtungen könnt ich mir vorstellen, dass die auch sagen mehr Zeit, also auch
266 mehr Zeit in der Zusammenarbeit mit dem Träger um des intensiver zu machen. (lange Pause)
267 Und auf der andern Seite des Jugendamt. Weiß ich nicht. (lange Pause) Da gibt's eigentlich
268 mhm wenig Auseinandersetzung mit dem Jugendamt. Des läuft im Großen und Ganzen ganz
269 friedlich.

270 **I: Ist die öffentliche Seite über des QM-Handbuch informiert?**

271 TR: Ja, des schon.

272 **I: Kam da Interesse, ne Rückmeldung?**

273 TR: Des wurde nur zur Kenntnis genommen. (lange Pause)

274 **I: Wie sollte denn die Aufgabenverteilung verändert werden, sollte jemand mehr in die
275 Verantwortung genommen werden, jemand entlastet, damit des Sinn macht?**

276 TR: Nö, eigentlich nicht. (lange Pause) Bin zufrieden so.

277 **I: Inwieweit sollte sich die Ausbildung verändern, damit die Mitarbeiter auf QE vorbereitet
278 sind?**

279 TR: (lange Pause) Mhm. (lange Pause) Gut ich weiß jetzt momentan nicht genau, wie viel die
280 zu dem Thema machen, aber dass...dass also QM-Systeme mal im Groben bekannt sind denk
281 ich wär schon auf jeden Fall sehr hilfreich. So einfach in groben Grundzügen, dass man
282 einfach schon mal was gehört hat, ja, Berührungsängste einfach abgebaut werden, weil die
283 merkt man einfach oft also grad bei Personal, die schon länger arbeiten, die des nicht
284 mitgekriegt haben, da ist des schon so unter Vorbehalt. Also des sollt auf jeden Fall in der
285 Ausbildung ein Thema sein und bekannt sein, dass es des gibt und warum es des gibt und was
286 wichtig ist und was die Ziele sind.

287 **I: Wie äh, was macht jetzt für sie eine erfolgreiche, sinnvolle QE aus, also welche
288 Kennzeichen gehören da dazu, welche Merkmale, welche Instrumente?**

289 TR: (lange Pause)

290 **I: Oder im Gegensatz dazu, was sind Kennzeichen einer schlechten QE?**

291 TR: Also ich denk, dass wichtig ist äh, dass es kein starres Ding ist sondern dass des wirklich
292 in der Entwicklung immer bleibt, weil äh es sich einfach viel ändert äh, es verändern sich die
293 Kinder, die Anforderungen, die Eltern, der Bedarf von Eltern. Also des ist eigentlich des
294 wichtigste, dass da immer wieder, immer ein Abgleich gemacht wird. Immer geschaut ist,
295 passt des noch zu den Erfordernissen. Und...ja eben, dass tatsächlich auch die Zeit dafür da
296 ist, des im Auge zu behalten und zu verfolgen und dass eben nicht im Regal steht, ja wir
297 haben auch ein Handbuch. (kurze Pause) Der Träger ist unterstützend, beratend, motivierend
298 dabei, also des ist so seine Funktion. Ja. (lange Pause) Ja. Er sollte auch ne Einschätzung
299 geben, also des ist bei den Elternfragebögen ganz gut, da kann man dann konkreter drauf
300 eingehen auf die Ergebnisse. Und dann einfach mit den Einrichtungen besprechen, wo ist
301 noch Verbesserungsbedarf, wo muss man noch genauer hinschauen.

HPT6.Leitung

Dipl. Sozialpädagoge seit 1988
In der Einrichtung seit 12 Jahren, Leitung

I: Wie würden sie denn den aktuellen Stand von Qualitätsentwicklung in der Einrichtung beschreiben?

TL: Wir haben vom Träger her ähm also in in der Leitungsebene ein äh in der äh...in der Mitarbeiterebene und von dem Träger gibt's ne QM-Beauftragte. Von daher denk ich simma auf nem sehr aktuellen Stand. Wir ham ein Qualitätshandbuch und des ist für jeden verpflichtend und ich denk wir halten uns sehr stark an des was da drin steht.

I: In welcher Phase sind sie denn von QE?

TL: In welcher Phase sind wir...mhm dadurch dass wir neue Mitarbeiter bekommen ist des immer wieder so, dass wir immer wieder am Anfang stehen. Dass die immer wieder eingearbeitet werden, nach dem QM-Handbuch eingearbeitet werden. Und von daher ist des immer ähm so ein auf und ab. Aber die älteren Mitarbeiter äh...die...die schon länger hier sind äh die sind da natürlich sehr sehr intensiv dran, weil wir ja schon vorm Handbuch in die Richtung gearbeitet haben. Und bei uns ja sehr viel Teamsitzungen betrieben wird. Es ist so, dass wir jeden Abend zusammensitzen und den Tag reflektieren über die Kinder äh und wir in der Woche zwei Teams haben, wo wir zusammen sitzen und wir reflektieren, Supervision haben. Und von daher denk ich, die Arbeit an sich wird sehr viel reflektiert.

I: Und warum wurde damit begonnen?

TL: Also des ist letztes Jahr begonnen worden äh und zwar ähm...weil der Träger vorbereitet sein will auf die gesetzlichen Vorgaben. Des kommt oder ist im Kommen und...und äh er brauchts für die die Einrichtungen und von daher ist des in Angriff genommen worden.

I: Wie würden sie denn ihr QE-Konzept beschreiben? Also wie läuft des konkret ab, die QE, was gehört da dazu?

TL: Mir ham einen ganz klaren Standards, also unsere, unsere äh Reflektionen, Supervisionen sind Standards, werden eingehalten. Und ansonsten versuchen wir immer wieder äh die Standards, die festgelegt worden sind äh...zu überprüfen und einfach zu kucken äh sind wir drunter, sind wir drüber...was kann man verändern, was passt für uns, was passt für uns nicht.

I: Wie wird denn die Kontinuität im QE sichergestellt?

TL: Sofern es in die Arbeit reinpasst, gehen wir dran. Es ist oft so, dass die Kinder einfach überhand haben und die Besprechung über die Kinder uns einfach ein stückweit wichtiger ist. Des ist für mich auch Qualität. (kurze Pause)

I: Und wie sind die Mitarbeiter beteiligt?

TL: Äh, ja in den Teams sind sie immer beteiligt. Ansonsten des Qualitätshandbuch ist ähm vom Träger äh Kreisverbandebene ähm München Stadt ähm...entstanden. Ich äh – da gabs so ein Gremium, wo Freiwillige mitarbeiten konnten. Ich war dabei und mir hams hier im Team, die Sachen, die wir, wo ich erarbeiten sollte ham mir hier im Team gemeinsam gearbeitet. Und des is was, was hier entstanden ist. So dass des Team beteiligt ist, dass da nicht nur ein Blatt Papier vorliegt sondern dass die wirklich wissen, worum es geht. Und die Sachen, die wir nicht erarbeitet haben, die sind natürlich durchgesprochen worden. Und des passiert immer wieder, dass wir uns des vornehmen. Aber die Abstände sind schon, ich sag mal, ein halbes Jahr.

I: Und da wird des Handbuch dann angeschaut.

TL: Wir kucken des Handbuch äh, ja ich denk so alle halbe Jahr. Wobei wir immer wieder, wenn Neue kommen, dann ist des Handbuch wieder aktuell.

I: Und wie gewährleisten sie, dass auch nach dem Handbuch gearbeitet wird?

TL: Indem wir des überprüfen immer wieder. Aber ähm...also des ist meine Funktion, die Kontrollfunktion. Des machen wir, die Stellvertretung macht des auch.

I: Wie sind denn die Eltern und Kinder an QE beteiligt?

Anhang

HPT6 Interview Leitung

TL: Wenig. Gar net. (kurze Pause) Weil des rein intern vom Träger kam. Es gibt die Bereiche wo sies betrifft, Elternarbeit. Aber da wird äh intern Standards festgelegt und der wird dann nach außen getragen. Ich mein, wo sie beteiligt sind ist ganz klein die Fragebögen, die aufgrund der, des Qualitätshandbuchs entstanden sind wo jährlich Fragebögenaktionen sind. Wobei man bei jeder Aktion sagen muss, was ich sehr schade find, ist, dass der Rücklauf immer sehr relativ wenig ist. Muss man sehen, wir sind ne kleine Einrichtung und dann ist des natürlich schon so, wenn, wenn nur 10 zurückkommen dann ist halt ein großer Ausfall. Wobei des ist des, wo die Eltern sehr intensiv beteiligt werden. Wir machen des jedes Jahr. Da geht's um die Elternzufriedenheit, über, über äh...wie sie den Hort sehen, welche Verbesserungsmöglichkeiten sie sehen – also es geht eigentlich so um die Kundenzufriedenheit. Sehr stark.

I: Und äh inwieweit spürt man denn Auswirkungen von QE?

TL: Ähm ich glaub mir ham vorher schon einen sehr hohen Standard hier ghabt mit, mit Überprüfung, mit Berichtswesen. Äh des ist einfach, weil die HPTs sind die Standards von Anfang an sehr hoch gestellt. Also ich sag ähm (kurze Pause), äh da des Handbuch für alle Einrichtungen des Trägers gilt, ist es oft so, dass unser Standard wesentlich höher ist, als der da drin steht. Aber ich denk, dass es gut, dass es Standards gibt. War vorher nicht so. Ich denk des ist schon wichtig. (kurze Pause) In der Arbeit mit den Eltern und Kindern hat sich nicht viel verändert. Aber ich glaub des liegt daran, dass wir wirklich einen hohen Standard haben. Vor allem die ganzen Nachbesprechungen, wo wir gekuckt haben, dass Qualität da ist. Dass wir jeden Tag kucken, wo die Kinder stehen, was sie brauchen und einfach ne Entwicklung fördern zu können. Des kann man schlecht noch toppen.

I: Und wie wirkt sich des auf die Zufriedenheit im Team aus, dass QE gemacht wird?

TL: (kurze Pause) Also ich mein, dass des Team vorher schon sehr zufrieden war, weil es so eine intensive Arbeit ist, mit viel Auseinandersetzungen. Und äh wir viel im Kontakt und im Gespräch sind ähm wenn ma des nicht gewesen wären, dann hätte des Handbuch sicherlich dazu beigetragen, dass mehr geredet worden wäre. Aber ich, ich kann jetzt nur von mir sprechen, aber ich glaub schon, dass wir vorher schon einen hohen Standard hatten an Austausch und an Gesprächen, wie machen wir was. Und von daher denk ich äh hat es nicht wesentlich zur Zufriedenheit beigetragen. Ich kann mir aber schon vorstellen, dass, wenn Einrichtungen nicht so gearbeitet haben, dass des schon...die Betreuer mehr mit einbindet. Aber ich hab von Anfang an immer geschaut, dass die sehr mit eingebunden sind.

I: Welche Prozesse sind denn im Handbuch drin?

TL: (kurze Pause) (steht auf und holt das Buch) Da kuck ma lieber nach. Wobei ich sagen muss, sie hams sehr dünn gehalten. Des ist des Handbuch rein für Kindertagesstätten, also es gibt mehrere Abteilungen, Bereiche. Und zwar einmal für den Träger selbst und allgemeingültig. Des ist recht einfach aufgegliedert. (blättert im Buch) Prozessqualität, Kundenorientierung und da sind halt die einzelnen Schritte beschrieben. Da geht's um Grundsätze der pädagogischen Arbeit und des ist also sehr ausführlich alles beschrieben.

I: Und wie glauben sie wirkt sich QE hier auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder aus?

TL: (kurze Pause) Nachdem sich unsere Arbeit nicht verändert hat, glaub ich nicht, dass sich da in dem Bereich, was verändert hat. Ich erlebs so, dass unsere Eltern zum Teil schon sehr zufrieden sind. Muss man natürlich differenziert sehen, weil wir einfach ne sehr schwierige Arbeit machen, weil die Kinder, die zu uns kommen, sind einfach sehr schwierig. Und da gibt's äh immer wieder konkrete Themen mit den Eltern. Und des Handbuch hat nix dran geändert. Aber die Eltern, die, die, die...die meisten Eltern sind zufrieden. Aber des liegt nicht an QM, sondern an den Mitarbeitern, die hier sind, und dass die unser Konzept, das wir haben, einfach umsetzen.

I: Und wie waren denn ihre eigenen Erwartungen an QE, wie haben sich die im Laufe der Zeit verändert, entwickelt?

TL: Also...wie waren meine eigenen Erwartungen. Des ist so, ähm der Träger hat am Anfang geplant, des QM-Handbuch für jede Einrichtung, die Einrichtung selber machen zu lassen. Da

Anhang

HPT6 Interview Leitung

hab ich mir gedacht, um Gottes willen, des ist soviel Aufwand, wo bleibt die Arbeit mit den Kindern. Die Lösung, die dann gefunden wurde, hat mich sehr zufrieden gestellt und des hat mir auch Spaß gemacht. Und des Team war auch engagiert, weil sie sich mit einbringen konnten. (kurze Pause) Ich hatte eigentlich positive Erwartungen. Ähm, ich denk, so wies gemacht worden ist. Am Anfang wars schon negativ. Die Idee war, des in die Einrichtung zu geben, da hat jeder, oh, wie soll ma des machen, nach welchen Vorgaben und so. Aber wies da intern im Träger gemacht worden ist, da wars schon besser. Da war die Begeisterung dann auch da.

I: Welche Erwartungen hatten denn die Mitarbeiter, wie haben sich die auch verändert?

TL: Welche Erwartungen...ähm, dass sie sich mit einbringen können. Dass sie an äh an der Qualität teilhaben konnten und dass sie ihre Stärken da mit einfließen lassen konnten. (kurze Pause)

I: Und welche Erwartungen hatten wohl die Eltern und Kinder?

TL: Ich glaub nicht, dass die sehr viel davon mitgekriegt haben. (lacht) Die waren ja gar nicht beteiligt.

I: Und wie gelangen sie an die notwendigen Informationen, die sie brauchen für QE?

TL: Über die QM-B des Trägers. Und äh da ist ein reger Kontakt da und ich denk, mhm, wenn was fortgeschrieben wird, dann – oder wenn uns was nicht passt im Handbuch, dann tret ma mit ihr in Kontakt, des und des muss unserer Meinung nach verändert werden. Also die QM-B ist da wichtig, die ist unser Ansprechpartner und mit der kommen wir auch sehr gut zurecht.

I: Und wie sieht denn die Zusammenarbeit mit dem Träger darüber hinaus aus bezüglich QE aus?

TL: Ui (lacht). Also ich habs so erlebt ähm, dass der Träger die, die gesetzlichen Vorgaben schon vorab erfüllen wollte und dass deswegen die Wichtigkeit da war. (kurze Pause) Was ich schon erleb, dass der Träger einen Standard setzen will, einen hohen Standard setzen will und dass er schon erwartet, dass des umgesetzt wird. Also des ist schon spürbar und auch erlebbar. (kurze Pause)

I: Welche Formen der Zusammenarbeit gibt's denn noch?

TL: Mir ham Abteilungsleitungen, stellvertretende Abteilungsleitungen. Die waren zu den Sitzungen da und äh ja und äh die waren da sehr mit eingebunden. Und auch aktiv dran beteiligt.

I: Und wie sieht die Zusammenarbeit jetzt aus mit dem Träger?

TL: (lange Pause) Ja, äh nicht anders als vorher. (lacht) Hat sich nicht viel verändert ähm es gibt Leitungsrunden äh...drei Stück im Jahr. Und dann gibt's so ne große Leitungsrunde und in den kleinen Leitungsrunden, wo die Leute sich treffen, also der Träger hat des System, wo einfach die Einrichtungen, die sehr ähnlich sind zusammengefasst werden. Und da gibt es Leitungsrunden wo einfach, so organisatorische und äh Sachen, die, die den Verband betreffen besprochen werden. Ansonsten äh erleb ich's so, dass schon äh die also die Zuständigen für die einzelnen Einrichtungen in die Einrichtungen gehen und kucken aber ansonsten ham ma recht freie Hand. Auch bezüglich QE, ja, doch.

I: Und wie sieht die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt aus, wenn's um QE geht?

TL: (lange Pause) Ähm, äh ...in dem Jugendamt ist es so, Jugendamt legt fest, was Qualität in seinem Sinne ist und äh des wird dann an uns herangetragen. Des ist z.B. in dem, in dem äh Projekt Umbau statt Ausbau, da werden einfach Punkte festgelegt, wo des heißt, des ist Qualität, also Flexibilisierung, also eigentlich eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und auch für die Kinder. Weil wenn man Platzsharing macht, dann betreu ich nimmer 8 Kinder, sondern dann betreu ich 10. Dann hab ich 10 Elterngespräche, also es wird ausgedünnt. Und des ist des, was ich erleb, was die Stadt unter Qualität versteht, Kosten sparen, mehr Kinder äh günstig unterbringen und ähm...ja, des ist...nicht so einfach.

I. Des heißt, da findet weniger eine Zusammenarbeit statt ...

Anhang

HPT6 Interview Leitung

TL: Da muss man differenzieren. Es ist so ähm...des Jugendamt, also...ich muss da immer unterteilen, die Zuständigen für uns, für unsere Kinder, ASD, Bezirkssozialarbeiter, mit denen ham ma einen sehr engen Kontakt, und da geht's auch um andere Dinge. Aber mit dem Jugendamt an sich, mit der Führungsebene, mit der Planungsebene, da ist immer eine Pseudodiskussion. Eigentlich wird viel vorgegeben und sie erwarten des, sie erwarten des und Budgetierung, Budgetierung...ja is net ganz einfach. Vor allem ist des kein Austausch oder ne Diskussion sondern eigentlich geht's darum, dass von einer Seite was durchgedrückt wird und die andere Seite des erfüllen soll.

I: Und welche Rolle spielt ihrer Ansicht nach QE in der Entgeltverhandlung?

TL: (lange Pause) Ich denk, dass des immer ne größere Rolle spielen wird. Aber die Frage ist, auf welche Art von Qualität da äh Wert gelegt wird. Und ich sag ähm...Qualität ist nicht gleich Qualität. Also des mit dem Umbau statt Ausbau und auch die Einrichtungen gehen in, in, in auf die Straße und auch vor Ort sein. Ich mein, des hört sich alles schön an aber äh ob des leistbar ist, ist ne andere Frage. Und ich denk ähm da treffen zwei Ansprüche aufeinander. (kurze Pause)

I: Denken sie, dass die Einrichtungen, die QE nicht machen, benachteiligt werden in der Verhandlung?

TL: (kurze Pause) Des kann ich jetzt nicht beantworten, weil der Träger seit 99 nicht mehr verhandelt hat und wir ein Entgelt haben, des seit 99 feststeht und wir nicht in Verhandlungen sind, weil der Träger sich für unsere Einrichtung verschlechtern würde und deswegen sind keine Verhandlungen, ham keine Verhandlungen stattgefunden. Und wir sind auf dem Stand von 99 und ham auch die Bedingungen von 99. Des heißt mir ham hier in der Einrichtung noch ganz andere Bedingungen als andere Einrichtungen, war ein guter Schachzug vom Träger und ähm ja...Ich glaub des sagt ganz viel. (lacht)

I: Und wenn sie jetzt dran denken, wie QE läuft hier in der Einrichtung. Wer übernimmt da welche Aufgaben, wer trägt welche Verantwortung, damit QE auch läuft?

TL: Puh, bin ich überfragt. Also ich kanns nur für die Stadt München sagen, da äh da denk ich, da gibt's klare Direktiven von der Stadt München ans Jugendamt und des ist Qualität. Und äh bedeutet Einsparen und...und sonst nichts.

I: Und wer trägt die Hauptverantwortung?

TL: Ja, des Jugendamt, wobei ich denk, so einfach kann mans nicht sagen, weil ich glaub die Entwicklung bundesweit auch schon so. Aber hier in München erleb ich des so. Man merkt zwar, wie, wie an die Schwierigkeit der Kinder, wenn ich jetzt 12 Jahr reflektier, vor 12 Jahr hab ich ganz andere Kinder da ghabt als jetzt. Die jetzigen wären da in ganz anderen Einrichtungen gewesen. Und immer mehr geht des so, es wird, es wird runtergefahren immer auf ein niedrigeres Level und die Arbeit wird halt dadurch immer schwieriger.

I: Welche Verantwortung übernimmt der Träger für QE aus ihrer Sicht?

TL: Dass er sich in der Arge sich beteiligt, sich im HPT-Plenum beteiligt und ähm...zum Beispiel nicht in Entgeltverhandlungen tritt. Dass er sagt, ne, mit uns nicht.

I: Wie wurden sie denn in ihrer Ausbildung vorbereitet auf QE oder auch auf Elemente von QE?

TL: Da war des überhaupt kein Thema, da gabs des Wort nicht mal. Da hat man so was nicht gemacht, da war des überhaupt nicht aktuell. Da gabs des nicht. Da gabs ganz andere Dinge, auf die hingearbeitet wurden.

I: Und ähm wie nutzen und wie beurteilen sie Publikationen, Fortbildungen zu dem Thema?

TL: Also Bücher hab ich wenig gelesen bzw. gar keine. Äh Fortbildungen gibt's im Träger intern einige und ähm unser Supervisor ist auch da sehr wief drin und wir ham da sehr viel mit ihm in Kontakt und auch mit dem Träger in Kontakt gearbeitet. Also reine interne Fortbildungen. (kurze Pause)

I: Und was glauben sie denn, welche Voraussetzungen, welche Rahmenbedingungen braucht QE, damit sie Sinn macht in dem Bereich?

Anhang

HPT6 Interview Leitung

TL: (kurze Pause) Dazu muss man dazu kommen, was des Problem von dem QM ist. Ich sag, des Problem ist, ähm...ähm...dass allgemeine Standards erarbeitet werden z.B. hier für Kindertagesstätten und des ist unheimlich schwierig, des auf die einzelnen Einrichtungen zu übertragen, weil die einen anderen Level ansetzen als andere. Von daher muss des spezifisch ausgearbeitet werden. Wir hams spezifisch für uns ausgearbeitet ist des ok. Ich würd mir wünschen, dass es praxisnaher gemacht wird und nicht so theoretisch. Aber...da muss ich des Handbuch schon loben, des ist schon sehr praxisnah, weil's von Praxisleuten gemacht worden ist, weil's nicht oben gemacht worden ist, sondern weil's wirklich ein gemeinsamer Prozess war. Also der Wunsch ist schon da, dass dieser gemeinsame Prozess weiter geführt wird. Aber des ist beim Träger auch immer wieder, dass da immer wieder die QM-B auch den Kontakt sucht.

I. Und wie sollte sich die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt oder dem Träger verändern?

TL: (lange Pause) Mei...ich denk, des ist ganz schwierig, weil man von zwei verschiedenen Seiten kommt, also ich seh da net a Möglichkeit, des zu verändern, weil vom Jugendamt kommt des von der Seite Kostendruck und wir kommen von der Seite, was ist gut für die Kinder und ich denk, da geht's nur um Kompromisse. Des müsste sich schon verändern, dass nicht äh...ja, so Pseudolösungen wie Umbau statt Ausbau dann einfach als des non plus ultra gesehen wird. Ich glaub scho, dass man da einiges spart, aber von der Arbeit...Die Folgekosten sind ganz klar, wenn ich immer mehr Kinder betreuen muss, dann kann ich die Qualität nicht aufrecht erhalten und dann wirkt sich des in ne andere Richtung aus, wenn die Kinder kriminell werden, dann hamma irgendwelche Folgekosten. Die Kinder, die zu uns kommen, des sind schon sehr schwierige Kinder. Aber da wird kurzfristig gedacht. Aber des liegt glaub ich auch dran, dass da immer verschieden Kostenträger beteiligt sind. So sinds Kosten fürs Jugendamt und wenn ein Kind, ein Jugendlicher straffällig wird, sinds andere Kosten. Sind dann nicht mehr in dem Budget sondern in dem. Des ist was ganz anderes...ja. Da müsste mehr Kooperation und mehr Zusammenarbeit her und die Verteilung der Gelder müsste anders sein.

I: Und die Zusammenarbeit mit dem Träger?

TL: (lange Pause) Nö, da hab ich keine Veränderungswünsche. Weil, wenn ich was brauch, ich meld mich, kurzfristige Kontakte möglich, wir kriegen die Unterstützung, die ma brauchen, die Auseinandersetzung, die ma brauchen. Keine Beschwerden.

I: Was würden mir denn die Mitarbeiter im Jugendamt antworten, wenn ich nach Veränderungswünsche fragen würde? Ober beim Träger?

TL: Oh. Also des Jugendamt...also ich glaub die würden sagen, wir müssen länger arbeiten, wir müssen mehr Kinder aufnehmen und ähm...die würden glaub ich sagen, wir müssen von unserm Anspruch runterkommen. (kurze Pause) Also von dem Anspruch, dass man nicht mehr Kinder betreuen möchte. Also des denk ich vom Jugendamt. Träger...mhm...oh...was will der...(lange Pause) Ich denk, der ist schon bemüht, dass wir so weiter arbeiten können, ob er's halten kann ist wieder eine andere Frage. (kurze Pause) Der Träger müsst sich mehr mit uns auseinandersetzen, damit was wir tun. Ich glaub mir sind schon ein Exot im Träger und dass man mir sehr viel überlässt, ich hab sehr viel Freiheiten. Und die sind ganz froh, es läuft, es geht gut und die sich gar nicht damit auseinandersetzen, was wir tun, wie wirs tun und um was es wirklich geht. Die hören des zwar immer wieder von mir, aber dass die des jetzt wirklich damit auseinandersetzen, des glaub ich nicht. Von daher, weiß ich nicht, welche Wünsche die haben. Ich glaub die hätten den Wunsche, dass ich weitermach, des passt schon so, dass es gut läuft und so. Aber mehr Wünsche glaub ich ham die gar nicht.

I: Wie sollte sich denn die Aufgabenverteilung verändern für QE, sollte wer anders mehr Verantwortung übernehmen, jemand weniger?

TL: Ich glaub nicht, dass es ein Verantwortungsbereichproblem ist. Sondern einfach ein finanzielles Problem. Und dass äh, ich denk da treffen äh berechnigte Interessen aufeinander, einfach einzusparen und andererseits zu sagen, wir brauchen aber Qualität in dieser Arbeit

Anhang

HPT6 Interview Leitung

und...ja und...äh ich glaub nicht, dass sich was verändern würde, wenn man des woanders ansiedeln würde. Sondern es ist ein Problem in unserer Gesellschaft. Was ist mir die Entwicklung unserer Kindern wert und ich glaub die Diskussion wird gar nicht geführt.

I: Also QE äh, wenn ich des richtig verstehe, dass unter diesem Namen, was ganz anderes passiert, als es eigentlich bedeutet.

TL: (kurze Pause) Ja, richtig. Dass Qualität einfach, dass jeder Qualität anders definiert. Und des ist äh, des hängt immer von der Seite ab, wo man steht. Also Jugendamt definiert Qualität garantiert anders als wir hier. Die sagen zwar, natürlich geht's hier um die Kinder, aber in erster Linie geht's darum, des Budget runterzufahren und mit weniger genauso viel zu erreichen.

I: Wie denken sie denn, muss eine Organisationsstruktur aussehen, damit QE in der Sinn macht?

TL: (kurze Pause) Reflektion, Reflektion, Kommunikation, Kommunikation. Ich denk des ist des A und O. Mir muss des Handbuch bewusst sein, was der Träger, die Einrichtung von mir verlangt aber letztendlich hilft nur Kommunikation. Es ist nur der Austausch äh entscheidend, wie der geführt wird, wie oft er geführt wird und dass er geführt wird. Nur des bringt uns weiter. Bei der Gruppe, bei den Eltern, beim Träger überall. Und ich denk des ist auch- da sind auch Ängste, Probleme so zwischen Träger und Jugendamt, dass die Kommunikation in verschiedenen Richtungen läuft, also von verschiedenen Richtungen geprägt wird. Da redet man gern aneinander vorbei.

I: Und wie sollte sich die Ausbildung ändern?

TL: (kurze Pause) Ach, die müsste viel praxisnaher sein. Meine Ausbildung, die war so praxisfern, ähm...so viel theoretisches Knowhow, des können mir alles schmeißen. In der Arbeit muss man sich davon freischwimmen. Meiner Meinung geht's viel mehr, dass die Leute lernen ihre Persönlichkeit einzubringen und als Persönlichkeit zu handeln und nicht so abgespaced von oben herab über den Kindern stehen. Es geht hier um Beziehungen und äh ich glaub des wird in der Ausbildung vollkommen vernachlässigt, dass wir in Beziehungen arbeiten, dass wir in einem Miteinander arbeiten. Da müsste die Ausbildung mehr drauf eingehen.

I: Und bezüglich QE?

TL: (kurze Pause) Des ist für mich so schwierig, weil ich da überhaupt keine Vergleich hab. Aber ich denke ähm...ich kann jetzt nur von mir sagen, also was mir am Anfang, oder wo ich mir sehr schwer getan hab, ist äh den Prozess Kommunikation in Gang zu bringen. Und des ist für mich, des macht für mich die Qualität aus, des ist für mich QE. Nur wenn ich kommunizier, kann ich wirklich was entwickeln. Und ich denk, dass gehört viel mehr in die Schulen. Gesprächsführung, Kommunikation, Konfliktlösungen, miteinander äh...ausarbeiten, wo, was macht Sinn, was macht nicht Sinn. Solche Dinge, Teamkonzepte fördern und, und, und, also meiner Meinung nach kommt des viel zu kurz. Wir hatten zwar ein theoretisches Gerüst, aber wie was machen und dann zu lernen, des umzusetzen, des ist mir nicht mitgegeben worden. Also in den Beziehungen liegt ja die Qualität.

I: Was zeichnet für sie eine gute, sinnvolle QE aus, was gehört da alles dazu?

TL: (lange Pause) Eine gute Qualitätsentwicklung...ähm...ich denk, was wir hier für Instrumente haben, und ich halt sie für gut, ist einfach unsere Nachbesprechung, die Auseinandersetzung, dass man permanent dran bleibt. Meine Leute sind einfach gezwungen, permanent über die Kinder nachzudenken und es geht um die Kinder. Also muss ich die Leute dahin bringen, dass sie sich permanent mit ihnen auseinandersetzen. Und was auch Qualität für mich ausmacht und was find ich ein wichtiges Instrument ist, ist, dass man auch ähm offen miteinander sprechen kann, ohne Angst, wirklich offen sprechen kann. Des passt mir nicht, des find ich schwierig, da müsst ma noch mal drüber nachdenken. Trotz Hierarchie, dass wirklich jeder sagen kann, da hab ich Bedenken, was mach ma mit dem Kind, wirklich jeder offen sagen kann, hier des fällt mir auf. Weil sonst äh ist die Qualität was, was auf dem Blatt

Anhang

HPT6 Interview Leitung

- 311 steht und wird aber Pseudo umgesetzt. Und des geht wirklich nur über Auseinandersetzung
312 miteinander im Team. Und des ist für mich des wichtigste Instrument.

HPT6.MA1

Erzieherin seit 1993

In der Einrichtung als Gruppenerzieherin seit 1997

I: Wie würden sie denn den aktuellen Stand von Qualitätsentwicklung in ihrer Einrichtung beschreiben?

MA: (lange Pause) Können sie mal ausschalten? Ist ganz ungewohnt. (lacht)

Gerät wird kurz abgeschaltet

I: Also vielleicht erstmal seit wann des hier gemacht wird und warum sie denken, dass es hier gemacht wird?

MA: (lange Pause) Seit wann...hab ich gar keine... (lange Pause)

I: Also es gibt ja dieses QM-Handbuch, wie ich schon gehört hab.

MA: Genau und des ist ja schon relativ neu, seit 2003.

I: Und warum denken sie wurde so was gemacht?

MA: Ja, um die... um die Arbeit in den Einrichtungen, in unserer Einrichtung äh qualitativ zu verbessern. Also wo Ressourcen sind, was man besser machen kann, was man verändern kann um das Bestmögliche rauszuholen. (lange Pause)

I: Und in welcher Phase befindet sich die Einrichtung, also am Beginn oder mittendrin...?

MA: Also ich würd sagen, wir sind schon...ähm wir sind schon mittendrin und eigentlich auch ganz gut dabei des umzusetzen auf unsere Einrichtung betreffend. Doch.

I: Und ähm wie würden sie denn des QE-Konzept beschreiben?

MA: Wir arbeiten nach dem QM-Handbuch und nach dem Konzept unserer Einrichtung. (lange Pause)

I: Wie sind denn die Mitarbeiter da beteiligt an der Umsetzung, Entwicklung?

MA: (lange Pause) Ähm (lange Pause) Bei dem Handbuch vom Träger da sind direkt Fragen an uns hinausgegangen, wo wir im Team gemeinsam überlegt haben, äh was auch für uns, wenn das da drin verfasst ist, gültig ist und auch was für die anderen mit übertragbar. Des war eigentlich so ne gemeinsam Arbeit von den Einrichtungen des Trägers. Und wir ham da auch viel mit vorgegeben was letztendlich auch mit drin steht.

I: Also des ist auch gehört worden.

MA: Ja, genau.

I: Und wie sind die Eltern und Kinder an QM beteiligt?

MA: Bei den Eltern und Kindern, da war des so, dass wir....wir haben eine Hausaufgabenumfrage gemacht und auch die Eltern ham Fragebögen gekriegt. Also die Fragebögen wurden auch ausgearbeitet und ähm ja dann kam, oh je, wie viel Prozent kamen da zurück...ich glaub 70, zwischen 70 und 80 Prozent der Befragung kamen dann wieder zurück. Wo die Eltern auch mit dem...pädagogischen Inhalt, mit der Arbeit einverstanden sind. Da gings um die Zufriedenheiten.

I: Findet des regelmäßig statt so eine Befragung?

MA: Bis jetzt wars einmal im Jahr. Und die Kinder werden da daran beteiligt, wenn's jetzt so Hausaufgaben waren, das Ferienprogramm. Die Kinder obs se Ruhe haben im Hausaufgabenraum, was sie sich wünschen würdenAuf dieser Ebene, so ganz einfache Fragen, verständlich für die Kinder.

I: Wie wird denn die Kontinuität in diesem Prozess jetzt der QE sichergestellt?

MA: (lange Pause)

I: Also wie wird sichergestellt, dass danach, nach diesem Handbuch gearbeitet wird und dass des regelmäßig auch weiterentwickelt wird?

MA: (lange Pause) Die Kontinuität...indem wir unsere Arbeit überprüfen und wenn wir auf was stoßen, was...ja, was, was vielleicht jetzt verändert werden muss, dass man das wieder im Konzept auch festhält und das dann auch für das Handbuch eben mit vorschlägt. Also wir sind da schon, schon nah dran auch an unserm Konzept eben hauptsächlich. Wir erneuern des

- 53 immer, was man besser machen kann, also dass des immer auf dem aktuellen Stand gebracht
54 wird.
- 55 ***I: In welchem Rahmen findet des denn dann statt?***
- 56 MA: Größtenteils in den Teamsitzungen. (kurze Pause) Im Moment war jetzt mehr Ruhe
57 gewesen um des Thema. Also im Moment ist ein bisschen ruhiger. Also wir hatten mal
58 Zeiten, da waren wir fast jedes Team damit beschäftigt, bevor dieses Handbuch rauskam,
59 bevor des letztenendes so ist, wie des jetzt drin steht, da war des schon sehr oft Thema. (kurze
60 Pause)
- 61 ***I: Inwieweit spüren sie denn Auswirkungen, seit es dieses Handbuch gibt?***
- 62 MA: (lange Pause)
- 63 ***I: Also wenn sie jetzt an den Arbeitsalltag denken, an die Zielerreichung in der Arbeit mit***
64 ***den Kindern?***
- 65 MA: Also so direkt bringts für die Gruppenarbeit ... (kurze Pause) würd ich sagen, hat sich für
66 mich in meinem Arbeitsstil mit den Kindern, nix geändert. (kurze Pause)
- 67 ***I: Also spürt man keine Auswirkungen.***
- 68 MA: Also jetzt in der Gruppe nicht, als ich arbeit so...ja, wie unser Ansatz ist und unsere
69 Aufgabe und von daher ist der Gruppenalltag nicht betroffen. Sicherlich gabs kleine
70 Veränderungen, aber ich glaub des lag nicht am Handbuch. Und wenn, dann waren des Dinge,
71 wo mir gesagt haben, wo wir gesagt haben, ok, da drinne steht, wie ein Kind aufgenommen
72 wird in ner Einrichtung, des waren halt so Sachen, die man eh schon so gemacht haben. Da ist
73 nichts entwickelt, dass soviel Einfluss auf meine Arbeit nimmt, dass ich mich hätte umstellen
74 müssen. Des meinten sie oder? Ne, des ist es nicht.
- 75 ***I: Und wenn sie jetzt an ihr Team denken, wie wirkt sich QM auf die Zufriedenheit im***
76 ***Team aus?***
- 77 MA: (lange Pause) Würd ich sagen, fällt mir, fällt mir auch nix auf.
- 78 ***I: Und die Zufriedenheit der Eltern und Kinder, irgendwelche Auswirkungen auf die?***
- 79 MA: Also die hat weniger damit zu tun. Ich glaub, die wissen des zum Teil gar nicht, also
80 unsere Eltern, dass wir so was haben. Also sie haben es bestimmt zur Kenntnis genommen,
81 nach dieser Befragung, aber welche Arbeit da so dahinter steckt, eigentlich nicht.
- 82 ***I: Welche Prozesse sind denn in dem Handbuch beschrieben?***
- 83 MA: (kurze Pause) Kann man mal kurz reinschauen. (blättert im Handbuch, lange Pause)
84 Meinen sie jetzt die Prozesse aller, übergreifend.
- 85 ***I: Erst mal übergreifend, welche vom Träger entwickelt wurden für die Kitas.***
- 86 MA: (blättert im Handbuch, lange Pause) Also Qualitätsprozesse, über Erziehung, Förderung
87 und Bildung der Kinder, Kundenorientierung mit den Eltern, die Zusammenarbeit. Ich hab da
88 jetzt auch wirklich lange nicht mehr reingeguckt, seit des fertig geworden ist. Hier,
89 Trägerqualität noch.
- 90 ***I: Des wurde ja, wenn ich des richtig verstanden hab, für alle Kitas entwickelt. Gibt es denn***
91 ***speziell für diese Einrichtung etwas?***
- 92 MA: Also wir ziehen uns, wir ziehen uns des, was wir brauchen... wie die Elternfragebögen
93 oder die Fragebögen für äh für die Kinder, des ziehen wir uns raus, was bei uns zutrifft, wo
94 wir sagen, ok, des trifft für uns zu, des ist nicht anders als in anderen Tagesstätten. Des zieh
95 ma uns dann raus und ansonsten nehm ma des, was bei uns im Konzept steht. Des ist
96 eigentlich unsere Arbeitsgrundlage.
- 97 ***I: Einzelne Prozesse nur von der Einrichtung hier sind jetzt nicht irgendwo beschrieben.***
- 98 MA: (lange Pause) Äh einzelne Prozesse, die sind schon im Konzept mit drin. Wie Konflikt,
99 wie arbeitet man mit Konflikten, ähm... dann die Grundlagen unserer pädagogischen Arbeit,
100 die räumliche Zusammensetzung, also was die Räumlichkeiten, was da vorzufinden ist und
101 welche Möglichkeiten, Feste feiern, Hausaufgaben. Überschneidet sich auch viel mit dem. Es
102 gibt kein Extra-Handbuch.
- 103 ***I: Wie waren denn ihre eigenen Erwartungen an QE und wie haben sich die vielleicht auch***
104 ***verändert im Laufe der Zeit?***

Anhang

HPT6 Interview MA1

- 105 MA: (lange Pause) Meine eigenen...Also ich muss ganz ehrlich sagen, ich wurde erst hier mit
106 konfrontiert, ich habs vorher nicht gekannt. (kurze Pause) Ja, von daher...war, war das
107 eigentlich auch was ganz Neues für mich, wo ich damit konfrontiert wurde, was zu erarbeiten.
108 Vorher hab ich mich damit nicht auseinandergesetzt.
- 109 ***I: Und wie haben sie reagiert, als sie gehört haben, dass so was entwickelt werden soll?***
110 MA: Es ist schon (kurze Pause). Also bei der Entwicklung, war das ein bisschen schwierig,
111 weil ja unsere Arbeit davon abweicht (lange Pause) Aber ich steh dem positiv gegenüber. Des
112 ist schon was, wo man auch was rausziehen kann.
- 113 ***I: Und wenn sie an den Leiter denken, welche Erwartungen hat der wohl an***
114 ***Qualitätsentwicklung und wie haben sich die auch verändert?***
115 MA: (lange Pause) Der Leiter würd ich einschätzen hat hohe Erwartungen...also hier an des
116 Haus und die auch umzusetzen. Also wir sind schon qualitativ mit unserer Arbeit sehr weit
117 oben würd ich sagen. Und äh....mhm, was war die zweit Frage? (lacht)
- 118 ***I: Wie sich die vielleicht auf verändert haben, die Erwartungen.***
119 MA. Wie sich die verändert haben, kann ich nicht sagen. Tut mir leid (lacht).
- 120 ***I: Und wenn sie an die Eltern und Kindern denken, welche Erwartungen haben die wohl***
121 ***an die QE?***
122 MA: Nein, also von den Eltern, des ist halt so, dass man letztes Jahr, da waren mehr Also
123 die Eltern die sehen schon, was sich an ihrem Kind verändert hat, dass wir mit den Kindern
124 arbeiten, aber wenn's was zu bemängeln gehen würde, da bringen sie auch keine Vorschläge
125 weiter rein. Zum Beispiel Öffnungszeiten, wie sind sie zufrieden mit den Öffnungszeiten, ja
126 am liebsten halt von 10 bis um 14 Uhr, aber sie bringen auch keine Vorschläge ein, warum
127 und wieso oder, oder womit sind sie nicht zufrieden, da kreuzen sie teils teils an. Aber
128 schreiben nix, was man besser machen kann. Also von den Eltern...würd ich sagen, kann des
129 keiner. Also jetzt vielleicht einer, aber keiner von den 16 Eltern, wo man sagen würde, ok, da
130 ist ein Punkt, da überleg ma, was man ändern könnte. Also die ham keine Ideen die Eltern,
131 also...kaum Mitarbeit, was man nützen könnt für so ein Handbuch.
- 132 ***I: Und wie gelangen sie an die notwendigen Informationen, die sie brauchen für***
133 ***Qualitätsentwicklung?***
134 MA: Vom Handbuch. (lange Pause) Des ist zugänglich.
- 135 ***I: Wenn sie jetzt an den Träger denken, äh, wie gestaltet sich denn da die Zusammenarbeit***
136 ***bezüglich Qualitätsentwicklung?***
137 MA: (lange Pause) Ähm des geht von Träger und Leitung aus. Also wir ham des entwickelt
138 und die Leitung trägt des dann in den Leitungsrunden weiter. Da haben wir mit dem Träger
139 oben selber weniger zu tun. Geht über die Leitung.
- 140 ***I: Und was glauben sie welche Erwartungen hat der Träger bezüglich***
141 ***Qualitätsentwicklung?***
142 MA: (lange Pause) Ich denk, der Träger möchte schon gut ausgereifte Vorschläge haben. Also
143 des passt schon so, der Träger erwartet, dass wir in den Teams ähm schon so weit ausreifen,
144 dass kaum was verändert werden müsste. Des denk ich mir, wär schon am liebsten. Dass es
145 ein fertiger Entwurf dann da ist, wo wirklich kaum noch was verändert oder bearbeitet werden
146 muss. Ich denk schon, dass die von verschiedenen äh Einrichtungen des sammeln wollen und
147 kucken wollen, wo jede Einrichtung so steht. (kurze Pause) Ich denke, die ham auch gar nicht
148 die Möglichkeit, in die verschiedenen Einrichtungen reinzugehen und deswegen wird des in
149 den Einrichtungen gemacht, dass die Mitarbeiter stark beteiligt sind. Ja.
- 150 ***I: Und wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit dem Stadtjugendamt wenn's um QE***
151 ***geht?***
152 MA: (lange Pause) Da habe ich nichts gemerkt. Da hab ich nix gemerkt.
- 153 ***I: Und welche Ansprüche hat des Jugendamt, welche Erwartungen hat des Jugendamt an***
154 ***die Einrichtungen?***
155 MA: (lange Pause) Des Jugendamt möchte äh...äh, also ich kann nur ansatzweise, also was
156 ich hier mitkrieg, weil ja eigentlich die Gruppenpädagogin diese Außenkontakte zu den

Anhang

HPT6 Interview MA1

- 157 Jugendämtern macht und ich da nicht ganz so- aber des ist auch wieder unterschiedlich – ach
158 ne, jetzt verwechsel ich des mit dem ASD, Entschuldigung. Also ich hab mehr Kontakt zu den
159 Lehrern, Eltern auch und der Rest macht die Sozialpädagogin, die verstärkten Außenkontakte.
160 **I: Was für ein Gefühl haben sie denn, was des Jugendamt erwartet von**
161 **Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen?**
162 MA: (lange Pause) Mhm. (lange Pause) Des weiß ich jetzt nicht. Hat des mit diesen ähm
163 Dings zu tun, mit diesen ähm Platzsharing, äh Umbau statt Ausbau. Und des ist halt blöd.
164 Diese, diese Sparmaßnahmen unter diesem Namen da. Des merk ich, dass man mehr kucken
165 muss. Aber bis jetzt war des noch nicht.
166 **I: Wenn ich des richtig versteh, dass des Jugendamt erwartet, dass die Einrichtung sparen.**
167 MA: Mhm.
168 **I: Welche Rolle ähm spielt Qualitätsentwicklung in der Entgeltverhandlung spielt ihrer**
169 **Ansicht nach?**
170 MA: (lange Pause) Können sie mir die Frage noch mal anders stellen (lacht)
171 **I: Normalerweise findet eine Entgeltverhandlung statt, wo die Einrichtung mit der**
172 **öffentlichen Seite eben vereinbart, was das Entgelt ist pro Kind pro Tag. Und welche Rolle**
173 **spielt es wohl da, dass eine Einrichtung vorweisen kann, dass sie Qualitätsentwicklung**
174 **macht.**
175 MA: Da kann ich ihnen nix sagen. Da steh ich nicht so in der Materie. (lacht)
176 **I: Wenn sie jetzt dran denken, wie Qualitätsentwicklung in ihrer Einrichtung läuft und an**
177 **alle Akteure, also Eltern, Kinder, Mitarbeiter, Leiter, Träger, Jugendamt, wer übernimmt**
178 **da welche Aufgaben, wer macht was?**
179 MA: (lange Pause) Puh.
180 **I. Wer trägt denn die Hauptverantwortung ihrer Meinung nach, wer schiebt an?**
181 MA: (lange Pause) Da kann ich...(lange Pause)
182 **I: Wenn sie an die Entstehung von diesem Handbuch denken, wer hat da die**
183 **Verantwortung übernommen, damit des entstanden ist?**
184 MA: Also, dass weiß ich auch nicht, wie der Stein da ins Rollen gekommen ist. Tut mir leid.
185 (lacht)
186 **I: Wie wurden sie denn in ihrer Ausbildung auf QE vorbereitet?**
187 MA: Gar nicht. Des war kurz nach der Wende und in meinem Studium war das gar nicht der
188 Fall. Kein Thema, deswegen tu ich mir auch recht schwer damit. Und ich steck hier in den
189 ganzen Arbeitsprozessen drinne mit den Kindern und äh...hab schon Einblick nach außen
190 aber dieses intensive, wie kam was ins Rollen und zustande, da muss ich passen. Also
191 vielleicht mehr Fortbildungen oder irgendwie so was. Aber...ich wurde in meiner Ausbildung
192 damit überhaupt nicht konfrontiert, also auch nicht im Kindergarten in meiner
193 Anerkennungszeit und dann im Kinderheim. Da gings grade erst mal los. Da wurd ich erst
194 mal konfrontiert mit nem Konzept. Als erst hier bin ich damit in Berührung gekommen, was
195 da alles dran hängt. Des war alles damals so in der Entwicklung, wo des angefangen hat nach
196 der Wende aber mit den Fragen, was da noch so dran hängt, bin ich deswegen auch ein
197 bisschen überfordert.
198 **I: Es gibt ja sehr viele Bücher zu dem Thema QE und auch Fortbildungen. Wie beurteilen**
199 **sie die und wie nutzen sie die?**
200 MA: Also die Bücher ...nutz ich nicht. Und ... Fortbildungen für Erzieher ...war auch noch
201 nicht. Und von daher kann ich gar nicht drauf antworten, wie ich die beurteile. Also ich bin
202 hier das erste Mal in Berührung gekommen damit, als wir des eben entwickelt haben hier im
203 Team. Was da noch so dranhängt, diese Ausmaße, was da noch so reinschwappt, damit hab
204 ich mich noch nie so beschäftigt, ehrlich gesagt.
205 **I: Was glauben sie denn, was braucht es für Voraussetzungen, damit QE in ner sozialen**
206 **Einrichtung, im sozialen Bereich funktioniert und erfolgreich sein kann?**
207 MA: (lange Pause)
208 **I: Also Voraussetzungen hier in der Einrichtung oder auch im Umfeld.**

209 MA: Voraussetzung ist ein intensiver Austausch, den wir hier Gott sei Dank haben. (kurze
210 Pause) Dann Diskussionsgrundlagen, dass was auf den Tisch kommt. Und ... in der Umwelt...
211 ja, wenn wir wissen wollen, wo wir jetzt zum Beispiel stehen, zum Beispiel diese Fragebögen
212 für die Hausaufgabensituation nach außen, damit wir ne Rückmeldung kriegen. Vielleicht
213 würd ich mir auch mehr Fortbildungen wünschen, wo einem auch dieses Ganze – ja dass man
214 sich besser hineinversetzen kann, mehr wünschen.

215 ***I: Und was denken sie, welche Organisationsstruktur ne Einrichtung braucht, damit QE***
216 ***auch umgesetzt werden kann?***

217 MA: Was ist damit gemeint?

218 ***I: Wie die Hierarchien sind, wie die Entscheidungskompetenzen verteilt sind, wie die***
219 ***Aufgaben verteilt sind, auch so die Fehlerkultur, die Informationswege und so weiter.***

220 MA: Die Organisationsstruktur hier die passt für mich, der Informationsfluss ist sehr gut.
221 Ideen können jederzeit vorgetragen werden, dann diskutiert werden da drüber. (lange Pause)
222 Ähm... Ich kann meine Wünsche äußern gegenüber der Sozialpädagogin oder dem Leiter, je
223 nachdem. Kommt drauf an um was es geht, dann kann man sich da zusammensetzen und
224 diskutieren. Ich kann selber gut den Weg gehen...Und des funktioniert und der Infofluss ist
225 sehr gut und die Aufgabenstruktur ist gut verteilt, jeder hat seinen Aufgabenbereiche und
226 ...genau, mit dem Psychologen sitzt man ja auch dreimal die Woche im Großteam und im
227 Kleinteam und weil die Einrichtung sehr klein ist, ist des ein intensives Arbeiten. Also dass
228 man eigentlich immer auf dem Stand ist von den Informationen.

229 ***I: Was müsste sich in der Zusammenarbeit mit den andern Akteuren verändern, dem***
230 ***Jugendamt, dem Träger?***

231 MA: (lange Pause) Beim Jugendamt...ja....Da kann ich auch nur punktuell was dazu sagen,
232 weil ich nicht diese Kontakt so intensiv habe....Also von den ASD Leuten auf alle Fälle von
233 manchen ne bessere Zusammenarbeit und besseren Austausch, auf alle Fälle. Also wir von
234 unserer Seite, wir machen schon, wir tun schon, wir rufen an – also ich denke, des müsste
235 dann von Seiten des ASD passieren. Also wir hatten ASD Leute, die hatten mit sich schon
236 abgeschlossen, die sagen halt, ok, ich will nen andern Job....Des ist halt personenabhängig,
237 den einen ruft man wochenlang hinterher, dann ist der Vertreter krank- also manchmal hängt
238 man irgendwie echt in der Luft. Also auch wenn man ne Genehmigung braucht vom
239 Jugendamt, des dauert ewig, und da müsste sich ändern. Also des liegt jetzt nicht bei uns. Wir
240 informieren die Eltern rechtzeitig und dann hängt des beim ASD oder beim Jugendamt.

241 ***I: Und bezüglich der Qualitätsentwicklung die Zusammenarbeit, was müsste sich da***
242 ***verändern?***

243 MA: (lange Pause) Also da würd ich mir wünschen, dass sie da wirklich – also bei diesem
244 Platzsharing, da kann man sich wirklich nicht mehr auf die intensive Arbeit mit dem Kind,
245 auf des wir aber doch hier abzielen. Also dass sie des nicht machen am besten. Also wenn ein
246 Kind drei Tage die Woche fehlt, wie will man da was erreichen mit dem. Und da würd ich mir
247 wünschen, dass äh wenn es soweit ist, soweit kommen sollte, dass man sich da wirklich mal
248 ein Bild von macht und sich intensiv damit auseinandersetzt. Mal sagen, ok, des geht so
249 wirklich nicht, diese Platzsharing. Ich denke mal, des entsteht aus Geldfragen heraus. Weil
250 des ist ja dann ein Kind mehr im Endeffekt. Und diese Lösung hat man sich da eben
251 ausgeguckt. Nur dass ein weiteres Kind dann eben für zwei Tage untergebracht ist. Wenn ein
252 Kind, je nach Problematik, schon ein Kind einmal die Woche fehlt, das ist schon zu viel. Und
253 wenn dann sinkt die Qualität ja dann auch.

254 ***I: Wenn sie an den Träger denken, inwieweit sollte sich hier die Zusammenarbeit***
255 ***verändern?***

256 MA: (lange Pause) Vielleicht mal, hier reinkucken, wies wirklich abgeht. Weil manchmal hat
257 man so des Gefühl, dass die gar nicht wissen, wie man hier richtig arbeiten kann. Die
258 Einrichtung mal kennen zu lernen mit den Mitarbeitern. Ich kenn vielleicht einen aus der
259 Personalabteilung gar keinen groß. Dass die sich da auch ein Bild machen.

Anhang

HPT6 Interview MA1

260 ***I: Und ähm was denken sie was das Jugendamt, der Träger, die anderen Akteure eben sich***
261 ***wünschen an Veränderungen?***

262 MA: (lange Pause) Keine Ahnung (lange Pause) Was sich jetzt des Jugendamt von uns
263 wünschen würde....(lange Pause) Fällt mir nichts ein.

264 ***I: Und ähm wer müsste ihrer Meinung nach die Hauptverantwortung tragen, damit***
265 ***Qualitätsentwicklung läuft, dass es funktioniert?***

266 MA: (lange Pause) Der Träger. (lange Pause)

267 ***I: Dass der Träger dafür sorgt, dass es in den Einrichtungen läuft.***

268 MA: Eigentlich schon.

269 ***I: Was denken sie denn sollte sich in der Ausbildung ändern?***

270 MA: Auf jeden Fall, dass es dran kommt. (lacht) Ich weiß ja nicht, ob es heute eben schon
271 dabei ist in der Erzieherausbildung. Dass sich die Ausbildung eben anpasst an die neue Zeit
272 und an die Zusammenhänge.

273 ***I: Und was sind für sie Kennzeichen einer guten Qualitätsentwicklung, einer schlechten***
274 ***Qualitätsentwicklung? Was gehört da für sie dazu?***

275 MA: (lange Pause)

276 ***I: Wann macht so ein Handbuch noch Sinn, wann macht es nicht mehr Sinn.***

277 MA: Mitspracherecht für die Mitarbeiter und dass es umsetzbar ist in der Einrichtung. Dass es
278 auch für die Eltern transparent ist, dass die Eltern ihre Wünsche sagen können, die Kinder ihre
279 Wünsche sagen können und auch die Resonanz, dass da Resonanz zurückkommt. Und keinen
280 Sinn machts, wenn man danach nicht arbeitet. Ja, wenn man sich nicht dran orientiert. Und
281 sinnvoll wär es auch, wenn man vom Jugendamt auch ne Resonanz kriegen würde, ein
282 Feedback.

HPT 6. MA2

Erzieherin seit 2000

In der Einrichtung als Gruppenerzieherin seit 2000

I: Wie würden sie denn den aktuellen Stand von QE hier in der Einrichtung beschreiben?

MA: (kurze Pause) Also hier in der Einrichtung sehr hoch, wir sind immer auf den neuesten Stand. Wir können auch immer fragen, wenn wir was nicht verstehen, aber des mach ich häufiger oder eben auch wir ham ja unser Handbuch, wo wir dann auch zur Verfügung ham, wo mir des dann auch durchlesen können. Und auch vom Träger kommt auch viel rein, wo wir dann auch mitarbeiten. Aber des aktuelle, ähm wir machen zwar zusammen, aber des meiste machen dann doch der Leiter und die Stellvertretung.

I: Seit wann wird QE gemacht?

MA: Eigentlich schon seit dem ich da bin. Also, des war schon da, auf jeden Fall, des war schon vorhanden.

I: Warum glauben sie wurde des Handbuch erstellt?

MA: (lange Pause) Schwierige Frage. Also dass eigentlich in jeder Einrichtung vorhanden ist, damit man einfach auf dem neuesten Stand ist und sich auch weiterentwickelten kann. Auch um zu überprüfen ob man seine Ziele verfolgt, wo man stehen geblieben ist oder ja, wo man weiter hin muss. Für des auf jeden Fall denk ich mal.

I: Wie würden sie die Phase beschreiben von QE?

MA: Wir sind mittendrinnen. (kurze Pause)

I: Wie würden sie des QE-Konzept beschreiben, also wie läuft des hier ab?

MA: (kurze Pause) Also wir ham ja mitgearbeitet und zwar waren des bei den Hausaufgabenbetreuung, weil es gibt ja für die ganzen Einrichtungen dieses Qualitätskonzept, und wir haben uns hier was speziell entwickelt, weil wir ja die einzige HPT vom Träger sind. Da hat des ganze Team mitgearbeitet, hat Fragen sich entwickelt und ähm ja auch für die Eltern einfach, dass auch so Elternfragebögen gemacht werden, wie sie zufrieden sind. Des findet ja auch jährlich statt. Die Kundenbefragung von unseren Eltern wird dann auch hier aufgehängt, damit die Eltern auch Bescheid wissen, wie so der Stand ist. Des wird auch natürlich geheim, also im Geheimverfahren gemacht. Des wird jedes Jahr gemacht.

I: Dieses Handbuch wurde also im Team mitentwickelt.

MA: Ja.

I: Und wie wird des genutzt, wie wird des weiterentwickelt?

MA: Wir ham des auch hier, wir können da auch reinschauen und ich glaub, dass da vom Träger immer wieder was Neues reinkommt. Abgeschlossen ist es schon, aber es ist halt so, dass man immer wieder was Neues findet, was überarbeitet werden sollte.

I: Und welche Prozesse sind in diesem Handbuch beschrieben?

MA: Ich kenn nur des, wo wir mitgearbeitet haben. Um des andere hab ich mich nicht so gekümmert, des hab ich vor längerer Zeit mal durchgelesen. Also wir ham die Hausaufgaben gemacht, dann was noch... ähm... des waren mehrere Sachen. Tut mir leid.

I: Und wie wird denn die Kontinuität gewährleistet?

MA: Da weiß ich gar nichts.

I: Im Team selber ist QE nicht so des Thema.

MA: Doch, des ist auf jeden Fall mit dabei. Es gibt ja auch die Leitungstreffen, dann gibt's da auch den Jugendtreff... ja, des machen die Sozialpädagogen bei uns. Also es gibt auf jeden Fall regelmäßige Treffen, die einmal pro Monat stattfinden, wo die Qualität an erster Stelle mit dabei steht, wo der Stand der Einrichtung auch ist und was verbessert werden sollte oder wo des halt hinführt, auch genauso mit dem aktuellen Themen, also wenn ein Kind z.B. nachmittags Schule hat und dann sind dann Kinder drei Nachmittage nicht da, dann kanns auch sein, dass andere Kinder bei uns dann noch untergebracht sind. Solche sind aktuelle Themen, dann eben auch Tarifverträge, ja, oder Essenssituation, wie die Gelder sind, solche

53 Sachen. Also da findet ganz vieles auch statt, wo die Leitungen auch mehr drüber wissen als
54 ich.

55 **I: Die Eltern sind ja über die Fragebögen beteiligt. Inwieweit sind denn die Kinder**
56 **beteiligt?**

57 MA: Also wir ham auch Kinderfragebögen, wie ihnen die Einrichtung gefällt, was sie schön
58 finden, was sie nicht so schön finden, was sie verändern würden, wie sie die Mitarbeiter
59 finden. Des ist auch intern. Mit manchen Kindern muss mans natürlich zusammen
60 durchgehen, aber die Namen stehen nicht drauf.

61 **I: Wie wird denn gewährleistet, dass auch nach dem Handbuch gearbeitet wird?**

62 MA: Des ist was, also wir tuns auf jeden Fall, weil es für die Mitarbeiter auch zur Verfügung
63 gestellt wird, damit man eben schaut, was für die Einrichtung wichtig ist. Hängt auch mit der
64 Konzeption zusammen, weil der Träger hat ja ihren eigenen Leitfaden, dass wir uns auch
65 daran halten. Wir sind ja zu regelmäßigen Mitarbeitergesprächen noch mit dabei. Ja, da geht's
66 um vieles. Also einfach wo man steht und dann auch um die Qualität also ähm, ja dass man
67 einfach nicht auf den falschen Faden kommt.

68 **I: Wie würden sie denn die Auswirkungen von QM-Handbuch beschreiben?**

69 MA: (lange Pause) Ich find, dass wir eine sehr hohe Qualität in der Einrichtung ham, ich
70 kenns halt nur von den anderen Einrichtungen, wo ich zuvor war als Praktikantin. Und hier ist
71 eine sehr hohe Qualität, dass sehr viel auf Ehrlichkeit und Offenheit gesetzt wird. Auch dass
72 man die richtige Beziehung zu den Kindern findet, aber sich genauso abgrenzt. Und
73 ähm...also ich finds sehr hoch, dadurch dass auch die regelmäßigen Mitarbeitergesprächen
74 sind, was ich vorher gar nicht gekannt hatte. Also wo man auch Unterstützung kriegt.

75 **I: Wie hat sich denn dieses Handbuch auf den Arbeitsalltag ausgewirkt?**

76 MA: Da wir da mitgearbeitet ham, ham wir uns auch noch mal selber überprüft, wie ist die
77 Hausaufgabensituation, wie sollte die sein. Dadurch, dass die Arbeit mit dem Kind ja bei uns
78 am wichtigsten ist, also Konfliktverhalten, Sozialverhalten und nicht diese
79 Hausaufgabenbereich. Und dass man des einfach sich immer wieder überprüft, wo ist der
80 Stand, arbeitet man auch danach oder muss man wieder was verändern. Also danach wird auf
81 jeden Fall gearbeitet auch insgesamt, von den Projekten, was wir anbieten oder von den
82 äh...Alltag her, welche Programme wir ham. Weil wir hatten auch letztes Jahr wenige
83 Mädchen, ok, man macht ne Mädchengruppe, dann genauso mit dem Sport, dass auf jeden
84 Fall des ausgefüllt ist, des körperliche und geistige von den Kindern.

85 **I: Und ähm wie wirkt sich des auf die Zielerreichung aus in der Arbeit mit den Kindern**
86 **und Eltern?**

87 MA: Die Kinder werden eh jedes Mal überprüft, dadurch dass wir Erziehungspläne machen
88 und dann auch die Entwicklungsberichte, dann auch die Hilfepläne und dann auch durch die
89 Elterngespräche. Und dann durch des wöchentliche Kleinteam, wo man auch den Stand der
90 Gruppe überprüft, den Stand der Kinder und auch der Mitarbeiter. Also dadurch wird schon
91 auf jeden Fall genutzt. (lange Pause)

92 **I: Und wie wirkt sich des QM-Handbuch auf die Zufriedenheit im Team aus?**

93 MA: Da hab ich keine Veränderungen gemerkt. Also dadurch dass wir ja Supervision ham
94 einmal pro Monat sind wir eh auf den neusten Stand, weil des hat ja kaum eine Einrichtung
95 Supervision. Und wenn's Probleme gibt oder wenn Unstimmigkeiten im Team sind, kann
96 man da auf die Person zuzugehen, oder über die Leitung oder eben durch die Supervision. Da
97 wird dann wirklich offen drüber geredet wird. Also ich denk vieles wird auch durch die
98 Supervision mit beigetragen. (lange Pause)

99 **I: Wie wirkt sich denn dieses Handbuch auf die Eltern und Kinder auf deren Zufriedenheit**
100 **aus?**

101 MA: Ich glaub, dass die Eltern kaum unzufrieden mit der Einrichtung sind, dadurch dass wir
102 ja wirklich eng zusammenarbeiten durch die Elterngespräche, wo wir ja schon fragen, wie
103 geht's den Eltern, was gefällt ihnen, wo wünschen sie sich Veränderungen. Also wir kucken,
104 dass wir eng zusammenarbeiten. Meistens liegen die Probleme ja nicht nur bei den Kindern

sondern auch bei den Eltern. Und dass wir auch auf ihre Wünsche kommt, klar kann man nicht jeden Wunsch erfüllen, also dass man sagt, Konsequenzen gibt's nicht, geht nicht. Und auch die Fragebögen sind jetzt für die nicht ungewohnt gewesen. Man hat auch versucht, die Fragebögen auf Türkisch zu machen, weil wir auch ausländische Eltern hatten, also es sind jetzt wieder welche da, aber nicht bei uns in der Gruppe, dass es eben alle verstehen. Oder bei Elterngesprächen einen Dolmetscher, da ist die Qualität schon hoch, weil das nicht jede Einrichtung sich leisten kann. Bei uns ist wichtig, die Eltern zu verstehen und die Eltern uns genauso. Und manchmal wird's halt doch schwieriger, wenn man deutsch spricht, und die Eltern nicht, dass da Missverständnisse sind, und mit so nem Dolmetscher kommt man eben auch an die Hintergründe ran, an die Kultur und so. (lange Pause)

I: Und ähm wie würden sie den ihre eigenen Erwartungen an QE beschreiben und wie haben sich die jetzt auch im Laufe der Zeit verändert?

MA: Also meine eigene Qualität ist ja...

I: Nein, ihre Erwartungen, Befürchtungen, Hoffnungen an QE?

MA: (lange Pause) Also hier in der Einrichtung bin ich sehr zufrieden. (lange Pause) Da simma wirklich auf den neuesten Stand, also auch mit der Art von QE. Ja. Also wir kriegen immer die Informationen, wenn Leitungstreffen sind, dann auch mit den anderen Arbeitskreisen, Facharbeitskreise fällt mir ein, wo auch mal eine Person oder manchmal auch zwei Personen von uns in der Einrichtung hinkommt. Wir ham da extra spezielle Ordner, wo man sich nachinformieren kann. Beim Träger selber, also als Arbeitgeber, bin ich nicht so zufrieden, ja...da sind ähm...mehrere Gründe also...solch ich die jetzt auch nennen? Ja es laufen einfach manchmal Sachen, wo man einfach den Kopf schüttelt, ja.

I: Auch bezüglich QE, wo man den Kopf schüttelt, oder eher auf andere Themen bezogen?

MA: Also ich weiß nicht, ob das zur Qualität dazukommt, dass man einfach von der Krankenkasse abgemeldet wird, also ist auch schon vorgekommen. Oder dass man einfach in ein anderes Gehalt eingestuft wird. Also ich weiß nicht, wer auch immer da drin arbeitet, ob das auch Vertretungen sind, aber ich denk von uns wird hohe Qualität verlangt, dann will ich das auch von der Zentrale vom Träger genauso. Aber ich hatte Schwierigkeiten mit dem Arbeitsvertrag, dass das ewig lang gedauert hat.

I: Und ähm wie stehen sie denn jetzt zu QE?

MA: Ja ich finds sehr sinnvoll, grad wegen der Überprüfung auch, also wo man jetzt vorher gestanden hat, also welcher Stand da in der Einrichtung war und auch beim Träger, weil der ist ja da mit beteiligt an dem QM-Handbuch und dass man für jeden Bereich, also das ist ja extra für HPT-Kinder, Krippen, Kindergärten, Tageseinrichtungen, dass man schaut, ok, das war unser vorheriger Stand, jetzt kann der überprüft und auch verändert werden. Also ich finds sehr wichtig. Also sonst sagt, man, ok, heut steh ma da, wo steh ma morgen, also wo es nichts Schriftliches gibt, find ich's schwierig.

I: Welche Erwartungen hatte denn der Leiter an QE, wie ham sich die verändert?

MA: Also der äh ich denk der legt sehr großen Wert auf Qualität, grad bei der Zusammenarbeit mit den Eltern, mit den Lehrern, bei der Supervision, im Team, genauso mit den Kindern, die stehen natürlich an erster Stelle, dass eben eine enge Zusammenarbeit mit allen vorhanden ist. Und dass man da auch wirklich ähm...also auch auf die Schwierigkeit eingehen kann. Ich denk, wenn die Qualität nicht hoch wär, hätt ma keine Supervision, keine Mitarbeitergespräche, kein Kleinteam, kein Großteam hier in der Einrichtung. Also weil wir auch ne sehr kleine Einrichtung sind ähm...also das find ich schon, dass er ne hohe Qualität fordert, was ich auch als sehr gut empfinde, sonst wer das ja nicht alles so, wie wirs hätten. Der sieht QE als wichtig an.

I: Und wenn sie an die Eltern und Kinder denken, welche Erwartungen hatten die an QE?

MA: Die legen natürlich auch Wert drauf, weil sonst wären ja die Kinder nicht da, die Eltern würden nicht vom ASD hierher vermittelt werden. In der Hilfevereinbarung formulieren sie, welche Erwartungen sie an uns haben, welche Ziele sie haben auch für das Kind ähm... ja und wenn es Meinungsverschiedenheiten gibt, gibt's Elterngespräche, was es eben kurzfristig

auch geben kann. Die verlangen genauso Qualität, also auch dass auf des Essen Wert gelegt wird, also Gemüse, Fleisch, Obst, Nachtisch, je nachdem. Die haben schon ihre Vorstellungen. Die Kinder werden auf jeden Fall mit einbezogen, also auch bei der Essensplanung zum Beispiel. Da gibt's so ne Art Wunschliste. Also ich mach die Süßigkeitenorganisation, Getränke, da werden sie auch einbezogen, auch bei der Projektplanungen. Dann hamma auch Gruppengespräche, was es für Themen gibt, wie der Gruppenraum gestaltet werden soll und solche Dinge. Genauso mit der Freizeitgestaltung. Also die haben auch ihre Qualitäten, die sie verlangen, und die auch gemacht werden sollten. Und wir versuchen uns zusammen mit den Kindern zu setzen, bei manchen geht's eben nicht. (kurze Pause) Solche Dinge, also auch im Ferienprogramm, Ferienfahrten, was für Wünsche sie einfach haben.

I: Welche Informationsquellen gibt es denn noch für QE für sie jetzt, außer jetzt den Teambesprechungen und den Ordner für die verschiedenen Arbeitskreise, wie sie ja vorher schon gesagt haben?

MA: (lange Pause) Also wir erfahren über Briefe vom Träger äh erfahren wir des, dann ähm...eben ja durch die Leitungstreffen, dann durch die Facharbeitskreise und durch die Handbücher, die wir zur Verfügung haben. Des sind die wichtigsten.

I: Wie sieht denn die Zusammenarbeit mit dem Träger bezüglich QE aus?

MA: (lange Pause) Mhm. Schwierige Frage. Ja. Also vom Träger kommt ja alles in dem Sinne mit dem Qualitätshandbuch, mit dem Ganzen. (kurze Pause) Des ist immer mit dabei. Wir haben ja auch unsere Briefträger, die, die Zivis, die die Post ausfahren, wo auch der Austausch vorhanden ist. Durch Telefonate, dann auch bei der Kasse, also da gehen unsere Leitung und stellvertretende regelmäßig hin, mhm. (lange Pause)

I: Aktuell wird am Handbuch mit dem Träger zusammen nicht gearbeitet?

MA: Ich glaub, dass des immer aktuell ist. Mehr kann ich jetzt gar nicht dazu sagen, hat ja momentan erst das dritte Großteam stattgefunden, der Facharbeitskreis erst war, durch die Sommerferien kann ich nicht viel sagen. Davor war des schon noch auf alle Fälle vorhanden.

I: Und welche Ansprüche, Erwartungen hat der Träger an QE in einer Einrichtung?

MA: Ich denk auch die Zufriedenheit der Eltern. Also dass die ähm auf jeden Fall gerne hierher kommen zu Elterngesprächen und eben auch zur Förderung der Kinder, dass die einfach für ihre Problematiken bekommen...ja. Und dass man, dass des nicht alles ähm... nicht nur die Schwächen, sondern dass sie lernen damit umzugehen. Und des zu akzeptieren, ok, des gehört zu mir, des ist zwar ne Schwäche, aber ich kanns auch als Stärke sehen indem ich lerne, damit besser umzugehen.

I: Und wie sieht die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt bezüglich QE aus?

MA: Die ist vorhanden, da ja die Entwicklungsberichte und die Hilfepläne geschrieben werden. Und so trifft man sich auf jeden Fall regelmäßig, grad für den Hilfeplan, auch wegen den Kostenübernahmen vom Tagessatz her oder wegen Busfahrten, aber nicht nur des sondern auch, wenn hier schwierige Probleme auftreten ähm, dass man sich dann zusammensetzt, oder Krisensituationen. Ja, da ist ein guter Kontakt vorhanden.

I: Und geht's da auch um QE oder ist der eher fallbezogen?

MA: (kurze Pause) Die Qualität ist damit vorhanden, weil ja dieser Hilfeplan äh Überprüfungsberichte also was sich verändert hat. Wir durften zu diesem Hilfeplanverfahren, als es noch ganz neu war, auch unsere Meinung sagen, also da wurde dann gekuckt, was realistisch ist, was die Einrichtungen gut finden und so.

I: Und inwieweit hat des Jugendamt sich informiert über des QM-Handbuch?

MA: Des weiß ich nicht, weil also des machen die Sozialpädagogen, die Gruppenleitung, die da mehr in Verbindung sind, weil ich bin ja die Erzieherin, ich helf zwar bei den Berichten mit, aber so was weiß ich nicht.

I: Und welche Erwartungen hat des Jugendamt an QE?

MA: (lange Pause) Ja auf jeden Fall die Zusammenarbeit, dass die auch sehr eng ist, dass wir nicht in die Richtung gehen und des Jugendamt geht in diese, dass man nicht

209 zusammenarbeiten kann. Sondern dass wir halt sagen, ok, da findet eine gute Zusammenarbeit
210 statt, dass man einfach auf des Wohl des Kindes und der Familien schaut. Ich glaub des
211 wollen die erreichen. Also wenn man sich nicht einig ist, geht's ja nicht.

212 ***I: Wer übernimmt denn im Moment welche Aufgaben für QE, damit des hier in der***
213 ***Einrichtung läuft, wer trägt welche Verantwortung, damit es läuft?***

214 MA: (lange Pause) Also ich ähm...so pauschal kann ich des jetzt gar nicht nennen, weil ich
215 weiß, wir haben unsere Konzeption und da sind unsere ganzen ähm Aufgabenbereiche, also
216 jeweils, geschrieben für die Erzieherinnen, für die Sozialpädagogen, was die
217 Einrichtungsleitung zu tun hat und so, der Hausmeister. Und ich denk so ist jeder für seinen
218 Bereich auf jeden Fall verantwortlich. Und wir sind auch verantwortlich fürs QM, dass wir da
219 auch für uns selber dran arbeiten, uns selber überprüfen. Also ich denk die
220 Hauptverantwortung hat die Leitung, also dass der da drauf achtet, dass des auch umgesetzt
221 wird. Aber auf sich selber muss man natürlich auch schauen. (lange Pause)

222 ***I: Und der Träger und des Jugendamt, welche Aufgaben haben die?***

223 MA: Puh. Ich denk der Träger, der möchte des ja des Handbuch, dass da dran gearbeitet wird.
224 Also wir hatten jetzt auch schon Besuch vom Träger gehabt, dass sie sich einfach vorstellen,
225 wie hier gearbeitet wird, dass die des in dieser Weise überprüfen, wie an dem Handbuch
226 gearbeitet wird. Des Jugendamt kriegt des durch die Hilfepläne und Entwicklungsberichte
227 mit, also mir haben noch keine Beschwerde gekriegt, wir kriegen eigentlich immer meistens
228 Lob, wie gut des beschrieben ist. (lange Pause)

229 ***I: Und wie wurden sie denn in ihrer Ausbildung auf QE vorbereitet?***

230 MA: Ja, da war des grad ganz neu. Also ich hab die Ausbildung in Baden-Württemberg
231 gemacht. Und ähm...als ich im Vorpraktikum war, war eben des in Baden-Württemberg grad
232 ganz neu mit QM, wo man so dastand, was ist denn des, was stellt man sich darunter vor. Wir
233 als Schüler wurden da auch mit einbezogen, dass wir erstmal verstehen, was des ist. (kurze
234 Pause) Gut vorbereitet war ich wahrscheinlich schon. Aber ich hab wahrscheinlich einfach zu
235 wenig gefragt. Da war ich auch jünger, hab noch nicht so große Interessen gehabt, für die
236 Politik genauso wenig.

237 ***I: Wie beurteilen und wie nutzen sie denn Publikationen zu dem Thema und auch***
238 ***Fortbildungen?***

239 MA: Bei den Fortbildungen hier, also es gibt ja viel Angebote und bei uns ist es immer
240 meistens des Problem, dass die für Kinderkrippen oder Kindergärten sind, wo des dann auch
241 so aufgebaut ist, also da sagen wir, ja, hat uns nicht viel gebracht. Da merkt man auch, dass
242 die Qualität sehr hoch ist und dass wir hier in ner HPT mehr Erfahrung sammeln können und
243 dadurch auch mehr mitentwickeln können, als des in Kindergärten ist. Und meistens sind
244 dann solche Fortbildungen für Leitungen oder Sozialpädagogen und die werden schon
245 genutzt. Was ich jetzt mache zum Beispiel von der Beobachtung zum sozialpädagogischen
246 Handeln, wo auch mit Qualität zu tun hat, welche Beobachtungsbögen man bräuchte auch die
247 Erziehungspläne, worauf man da achten soll. Also Bücher hab ich bis jetzt auch noch nicht
248 gelesen, muss ich ehrlich sagen. Also ich hab dann eher so Sachen gelesen, die auf Kinder
249 abgestimmt sind, Gesprächsführung, solche Sachen.

250 ***I: Welche Voraussetzungen, welche Rahmenbedingungen braucht es für QE einmal hier in***
251 ***einer Einrichtung, aber auch im Umfeld von einer Einrichtung?***

252 MA: (lange Pause) Was ich mir manchmal wünschen würde, dass die Entwicklungsberichte,
253 dass die nicht erst nach nen halben Jahr zurückkommen sondern wirklich auch mal früher,
254 damit man dann auch Bescheid weiß, was genehmigt worden ist. Also von uns wird ja auch
255 verlangt, einen Bericht bis zu dem Datum hinzubekommen und dass der nicht später eintrifft.
256 Also sie bemühen sich schon, aber manche schaffen es einfach nicht, dass der früher
257 zurückkommt. Also die gemeinsame Arbeit ist schon vorhanden, aber mit dem Schreibkram
258 eben, dass wir die Sachen einfach schneller wieder da haben. Da frag ich mich schon
259 manchmal, wieso die so lange dafür benötigen. Man möchte natürlich einen guten Bericht

Anhang

HPT6 Interview MA2

260 auch abliefern, damit man auch weiß, wo der Stand des Kindes ist. Ja, des ist eher mein
261 Wunsch, dass die da schneller werden.

262 **I: Gibt es noch andere Veränderungswünsche bezüglich der Zusammenarbeit mit dem**
263 **Jugendamt?**

264 MA: Ne, sonst hab ich nur positive Erfahrungen gemacht, ist ja nicht jeder, der da Ewigkeiten
265 braucht, sondern des sind vereinzelt. Ein, zwei Mitarbeiter von dorten und sonst, wenn wir
266 Probleme hatten, war außerhalb des Hilfeplans, hat man auf jeden Fall sofort nen Termin
267 zusammengefunden.

268 **I: Aber des ist jetzt die Zusammenarbeit mit den ASD-Mitarbeitern.**

269 MA: Ja. (lange Pause)

270 **I: Und ähm müsste sich an der Zusammenarbeit mit dem Träger etwas verändern?**

271 MA: (lange Pause) Ich würd mir wünschen hier für die Einrichtung, die verlangen von uns
272 hohe Qualität, des verlang ich von denen auch. In den letzten Monaten gabs Schwierigkeiten,
273 da wurde nicht mehr auf die Wünsche der Mitarbeiter geachtet, wo des natürlich zur Qualität
274 im Team beigetragen hätte. Wos einfach auseinander fällt, wo des nicht geachtet wird. Oder
275 wo ma auch sich fragt, ja, was kann man dagegen tun und man fühlt sich eigentlich
276 ohnmächtig und hilflos. Wo die auch einfach momentan Sachen machen, wo man denkt, ja
277 was ist da überhaupt los.

278 **I: Bezüglich QE?**

279 MA: Also unser Team hat ne hohe Qualität und des bezieht sich aufs Team, also auf
280 Personalentscheidungen.

281 **I: Was denken sie denn, was sich an der Ausbildung ändern müsste?**

282 MA: Also hier in Bayern weiß ich es nicht. Ich hab nur ne Freundin, die jetzt fertig geworden
283 ist und da find ich schon, dass die sehr, sehr viele Möglichkeiten ham. Also dass es auch
284 ganz, ganz anders ist, sie war eben nur vier Wochen am Stück in einer Einrichtung, hat da
285 mehr Schulerfahrungen gehabt. Was ich mir gewünscht hätte, wär mehr Fortbildungen in
286 meiner Ausbildungen, dass man verschiedene Bereiche abklappen konnte. Bei uns gabs nur
287 Kindergärten oder Kinderkrippen und ich hätt damals gern mehr mit Behinderten gearbeitet.
288 Ich hätt mir halt gewünscht, dass man da mehr Möglichkeiten hat in andere Einrichtungen zu
289 gehen. Des war bei uns nicht möglich.

290 **I: Welche Organisationsstruktur braucht ne Einrichtung, damit in ihr QE betrieben**
291 **werden kann?**

292 MA: (lange Pause) Ja auf jeden Fall erst mal die Bereitschaft der Mitarbeiter, dass die offen
293 dafür sind, dass man sagt, man überlegt, was für ne Qualität braucht diese Einrichtung hier.
294 Wo kann man da hingehen, was ist noch realistisch, was ist utopisch. Also da die Offenheit
295 der Mitarbeiter, weil es hängt ja auch von den ganzen andern, vom Träger, vom Jugendamt-
296 dass die dafür offen sind. (kurze Pause)

297 **I: Und was denken sie, wer die Hauptverantwortung tragen muss für QE? Muss sich bei**
298 **der Aufgabenverteilung was verändern?**

299 MA: Denk ich jetzt nicht, weil die Hauptverantwortung hat auf jeden Fall der Träger. Weil
300 der dafür sorgen muss, dass die Einrichtung laufen, dass die Qualität stimmt. Ich denk, des ist
301 da schon richtig angesiedelt. Unser Chef hat ja auch die Verantwortung, dass des hier läuft. Ja
302 und ich denk unser Chef hat ja auch die Mitverantwortung, dass hier die Qualität läuft. Und
303 da achtet er ja auch sehr drauf.

304 **I: Und was denken sie, welche Veränderungswünsche für QE hat des Jugendamt, der**
305 **Träger?**

306 MA: Oh. (lacht) Des ist ja ne schwierige Frage. (lange Pause) Mhm. Wüsste ich jetzt gar
307 nicht, weil wir ja eng mit denen zusammenarbeiten, wir geben ja denen auch weiter, wenn
308 Plätze frei werden, die dann schauen, ob da welche vorhanden sind für uns. Schriftlich per
309 Fax sind wir mit denen in Kontakt durch die Berichte....wüsste ich nicht, kann ich nicht
310 sagen. Weil ich denk, die Zusammenarbeit stimmt.

311 **I: Und welche Rolle spielt QE in der Entgeltverhandlung?**

Anhang

HPT6 Interview MA2

MA: Ja mit der bin ich auch nicht so zufrieden, weil's ja keine Tarifverträge gibt, weil die ja noch verhandelt werden. Gut, ich kann mich nicht beklagen, weil ich noch so bezahlt werde, wie ich eingestellt wurde. Und des soll sich jetzt ja alles verändern und da überlegt man halt schon, ob man unter diesen Bedingungen überhaupt noch arbeiten möchte bei dem Träger oder nicht. Also hat des jetzt nur was mit dem Träger zu tun oder kommt des überall vor...

I: Und glauben sie eine Einrichtung, die QE macht und vorweist, in der Entgeltverhandlung eine bessere Position hat?

MA: Ne, glaub ich nicht. Glaub ich nicht. Also ich denk, da geht's drum, wie viel ist noch vorhanden, was ist noch leistbar. Und jetzt ist ja eh so, dass man den niedrigsten Tarifvertrag bekommt, egal ob man Qualität hat oder nicht. Ich weiß nicht, ob des realistisch ist, aber des sind jetzt meine Gedanken.

I: Was kennzeichnet für sie gute, sinnvolle Qualitätsentwicklung aus? Welche Merkmale und Instrumente gehören dazu?

MA: Ja, also wenn's im Team nicht stimmt, also wenn es da nur Unstimmigkeiten gibt und Mobbing geführt wird gegeneinander oder sich gegenseitig ausspielt, anschwärzt beim Chef oder egal bei irgendjemand im Team...Dann ähm...ja, wenn es keine Mitarbeitergespräche geben würde, keine Teams, keine Gespräche, so wie wir des ham, wo einzelne Kinder in der Supervision besprochen werden können oder auch unter den Mitarbeitern. (kurze Pause) Und wenn's dem Träger egal ist, wie man arbeitet. Natürlich dem Jugendamt aus, wenn so ein Zettel ohne Ziele oder sonst was hinzugeben. Keine Fortbildungen, keine Facharbeitskreise, keine Leitungstreffen, ja wenn des alle fehlen würde, des wäre überhaupt keine Qualität. Ja. Dann würd ich sagen, kann man des gleich vergessen, wenn darauf keinen Wert gelegt wird. (kurze Pause) Ne sehr gute Qualität ist des, wo ich jetzt grade drin bin. Ich bin sehr, sehr zufrieden mit der Arbeit. Nach vier Jahren sollt man sich ja mal umschaun, nach ner anderen Einrichtung, aber soweit denk ich gar nicht, ich merk selber, dass ich sehr viel für mich lern also mit den Kindern und auch von den Kindern. Man gibt ja den Kindern immer Tipps, wie sies machen könnten und selber schafft mans nicht und dann macht man sich Mut und denkt sich, ok, wenn's die Kinder schaffen, dann kannst du des doch auch schaffen. Und dann auch durch die regelmäßigen Mitarbeitergespräche, wo man sich selber reflektiert. Die sind oft und des find ich wichtig, des hab ich vorher gar nicht gekannt. Ich weiß dann einfach, auf welchen Stand bin ich. Ich hab mich auch schon öfter gefragt, bin ich überhaupt kompetent genug, aber da kriegt man eben die Bestätigung, ja, man ist kompetent, des sind einfach manchmal Sachen wo man ähm...ja falsche Verhaltensweisen, nicht mal falsch, sondern dass man da einfach nicht sachgemäß damit umgegangen ist oder ja...Wo man dann wieder Hilfestellung kriegt, auf den richtigen Weg zu kommen. Des find ich eben sehr, sehr wichtig. Es gibt kein falsch, des sagt unser Chef immer, sondern einfach ja...ja...also nicht falsch, wie sagt man, nicht passend. Richtig oder falsch, des hängt vom Gefühl ab und wenn's nicht gepasst hat, dann erarbeitet er mit uns, was denn passender gewesen wär. Solche Sachen. (kurze Pause) Gut.

HPT6.MA3

Dipl. Sozialpädagogin (BA) seit 2003

In der Einrichtung Gruppenleitung, stellvertretende Leitung seit 2003

I: Wie würden sie denn den aktuellen Stand von QE hier beschreiben?

MA: (kurze Pause) Ok. Also im Vergleich zu anderen Einrichtungen, wo ich gearbeitet habe, ist der Stand hier sehr hoch, wobei das nicht unbedingt dem Träger zuschreibbar ist sondern wirklich der Einrichtung hier, weil da viel gemacht wurde. Ganz speziell auf diese Einrichtung zugeschnitten.

I: Seit wann wird QE betrieben?

MA: Ich bin seit nem Jahr da, also...puh...ich denk seit...seit 12 Jahren, also die Einrichtung besteht seit 12 Jahren, mein jetziger Chef, der legt da viel Wert drauf und ich denk...des war damals schon so. Also es gibt noch ganz alte Überarbeitungen unseres Konzeptes, wirklich schon zehn Jahre alt ist, Neuüberarbeitungen, also...ja ich denk schon immer seit es die Einrichtung gibt.

I: Und ähm warum wurde QE gemacht, damit begonnen?

MA: Also das ist so die Messbarkeit der sozialen Arbeit, man muss sich ja irgendwie rechtfertigen, warum man so viel kostet, warum Soziale Arbeit was kostet, wie mans messen kann und ich denk so in der ganzen Diskussionen, die kommt jetzt ja immer mehr bei allen Träger auf und ich denk das ist auch der Grund, warum unser Träger des angeleiert hat. Der Druck von außen, ja. Auch der politische Druck und auch so der Druck Ne Kunden machen eigentlich keinen Druck, aber so die Zufriedenheit der Kunden, wie man damit auch umgehen kann. (kurze Pause)

I: Und wie würden sie des QE-Konzept beschreiben?

MA: (kurze Pause) Also ich sprech jetzt nur von der Einrichtung hier, weil trägerübergreifend, da ist ...zu groß. Ich denk mir sind immer im Austausch äh...ändern auch viel, bearbeiten das in der Supervision, ham regelmäßige Teamsitzungen, Mitarbeitergespräche, machen Umfragen mit den Eltern, das macht der Träger auch mit den Mitarbeitern, was zu verändern ist. Aber einfach, ja, es ist...Ich denk mir, wir sehen unser Konzept nicht als Konzept, das bestehen bleibt, sondern schon als, was, was eigentlich immer im Wandel ist. Also nicht so, ja jetzt hammas, sondern wir sind eigentlich immer dran am Konzept des zu ändern, ja eigentlich an allen Dokumentationen: Die Erziehungsplanung für die Kinder ist ja auch nie was Feststehendes, sondern wird immer nur als überarbeitete Fassung gesehen. Wir sind ständig im Prozess der Überarbeitung, in jedem Team, in jeder Supervision, das wird dann wieder aufgegriffen wird und ich denk mir ham Raum für solche Dinge und Kritik verpufft hier auch nicht einfach, sondern die Leitung legt da auch viel Wert drauf. Wir ham auch den Raum um was zu verändern, also...

I: Des heißt die Mitarbeiter sind auch sehr stark beteiligt an QE.

MA: Ich denk die Mitarbeiter sind der Prozess, also die Mitarbeiter und die Kinder sind der Prozess.

I: Und wie wird die Kontinuität sichergestellt, also dass auch regelmäßig QE Thema ist?

MA: Mhm. Also mir ham jedes Jahr Hilfepläne und anhand dessen wird jedes Jahr die Erziehungsplanung überarbeitet, also das ist ein fester Bestandteil. Wir haben dreiwöchig Supervision, wir haben wöchentlich zwei Teams pro Gruppe...und im Rahmen dessen sprechen wir alle Kinder durch, wir haben einen festen Ablauf für Elterngespräche...und also, wir als Leitungsteam haben auch einen festen Ablauf, wann wir welche Prozesse noch mal durchgehen, ob unsere Stellenbeschreibungen noch passen ob unser...ja, des Qualitätshandbuch noch passt, ob man was anders machen muss, obs gar nicht mehr passt. Also da haben wir auch so unseren Turnus entwickelt. So einen halbjährlichen Turnus, ja wir haben halt ne Liste, des muss da, und des muss bis dahin wieder geprüft werden.

I: Und ähm wie ist denn dieses Handbuch entstanden?

53 MA: Des weiß ich nicht. Da war ich noch nicht da. Ich weiß nur, dass einige ähm Teile des
54 Buches von unserm Team entwickelt wurden, aber ich weiß es einfach nicht.

55 **I: Wie wird des Handbuch genutzt?**

56 MA: Also genutzt werden äh...jeder Mitarbeiter sollte es kennen, bekommen, wenn er
57 anfängt hier auch vorgelegt...aber des QM-Handbuch ist auf Kindergärten, Horte, HPT, also
58 wir sind die einzige, also des ist so ein breites Spektrum, wo ganz viel für uns gar nicht passt.
59 Von demher denk ich, also alle Prozesse, die wir sowieso automatisch machen, stehen drin.
60 Von demher machen wir die automatisch. Also des ist ein Bestandteil unserer Arbeit, aber es
61 ist jetzt nicht so, dass wir des auswendig können oder dass mans dann noch mal rauszieht- ich
62 glaub auch, dass wir einfach zu speziell sind als Einrichtung mit unsern wenigen Kindern, mit
63 unseren speziellen Arbeit, also es passt auf nen Kindergarten sehr gut aber....wenn wir so mit
64 unseren Kunden umgehen würden, die würden sagen, ja alles klar. Ja, des passt einfach nicht.

65 **I: Wie wirkt sich denn für sie QE auf ihren Arbeitsalltag aus?**

66 MA: Also ich muss sagen, ich bin so ein Fan von QM. Ich find des ganz toll. Ich war vorher
67 in ner Einrichtung, wo des grad in Gang kam, wo des Team sehr involviert war. Ich finds gut.
68 Also grad für uns jetzt, jetzt ist mein Chef wieder krank und ich weiß dann auch nicht alles
69 über die Prozesse und da ist des gut, dass alles dokumentiert ist. Dass die Personen eben
70 auswechselbar sind und die Qualität trotzdem noch gleich bleibt. Also, ich denk, des ist schon
71 wichtig. Vor allem auch, wo ja im sozialen Bereiche, da wechselt man doch mal schneller so
72 ne Arbeitsstelle, hat sich leider so entwickelt, und ich denk dafür ist es wirklich gut. Und auch
73 so, so die Messbarkeit, wo man oft abends rausgeht, ja, gut, einen ganzen Tag gespielt, was
74 hab ich eigentlich gemacht. Und wenn man die Dokumentation über Monate betrachtet, hey,
75 des Kind hat Fortschritte gemacht und bin ich so nah dran, dass ich's nicht mehr seh. Und da
76 scheitern oft viele dran, zu hören, ich spiel den ganzen Tag, alles Scheiße, es passiert nix. Und
77 deswegen denk ich, dass des wirklich gut ist. Sich morgens ein Ziel vornehmen, des gehört zu
78 meiner Arbeit, abends wissen, was man getan hat. Und von demher find ich's wirklich gut.

79 **I: Und wie wirkt sich des auf die Zufriedenheit des gesamten Teams aus?**

80 MA: Na, ja, da ich erst ein Jahr da bin...es war schon so, als ich kam...ich kanns nicht sagen.
81 Aber ich denk, des ist für viele Kollegen gut, so eine Struktur zu haben. Des auf jeden Fall. So
82 auch eine ganz klare Arbeitsteilung...so wenn ich jetzt so ein paar Personen im Kopf hab, ist
83 des positiv. Es bringt was.

84 **I: Dieses Wissen, was zu tun ist, diese Dokumentation, hat wenig mit dem QM-Handbuch**
85 **zu tun.**

86 MA: Ja, des ist eher einrichtungsintern. Also weil wir hier wirklich Tagesprotokolle,
87 Beobachtungsbögen führen für des Kind, die Aktenführung, des ist im Kindergarten findet
88 des nicht statt. Da ham die Kinder keine eigenen Akten, die Gutachten und so...und die
89 Vernetzung findet auch net so – also, die Vernetzung findet ganz oft bei uns statt, nen großen
90 Rahmen hat, nen großen Raum hat, des gib't im Kindergarten net und auch im Handbuch
91 nicht.

92 **I: Es gibt ganz viele entscheidende Prozesse für die Einrichtung hier, die im Handbuch**
93 **aber gar keine...**

94 MA: Keine Beachtung gefunden haben, ja.

95 **I: Was spielt dann des Handbuch für einen Rolle hier für die Arbeit?**

96 MA: Blöd gesagt, ist es halt ein Buch, was ma halt hat. Es ist vielleicht keine schlechte
97 Grundlage, wenn man was Neues entwickeln möchte daraus, aber ich denk, des ist wirklich,
98 ja, eher für, für net so engmaschige, also für niederschwelligere Angebote geeignet. Also ich
99 hab in den Prozess mitgewirkt, der heißt Beschwerdemanagement, der jetzt grad ins Rollen
100 kommt. Da gabs dann auch ne Tagung drüber, wo man des entwickelt, hat, wie geht man mit
101 Beschwerden um. Raus kam ein wunderschönes Formular, dass wenn ein Elternteil eine
102 Beschwerde hat, dann kriegen die des Formular, dann können die sich schriftlich beschweren.
103 Des wird jetzt auch durchgesetzt, da wurd dann diskutiert, ob man da lachende Männchen
104 draufmacht oder nicht, ich kanns mir halt nicht vorstellen. Klar, als Leitung in nem

Anhang

HPT6 Interview MA3

Kindergarten braucht man sich vielleicht so was, bei 50 Eltern zum Beispiel. Aber wir haben 8 Kinder in der Gruppe, ich kenn meine Eltern sehr genau und des ist für uns einfach, wenn ich da jetzt sagen würd, ja, ihnen geht's schlecht, bitte, schreiben sie's mir auf- des funktioniert einfach nicht. Also, des hab ich da auch gesagt, dass ich mir des für unsere Arbeit nicht vorstellen kann. Aber ganz klar, dass die Kindergärten des auch nicht machen können, ok, mach ma nen Gesprächstermin, gleich anschließend am besten, dann dauert des ne Stunde bei 50 Eltern, geht des einfach nicht. Und von demher sind eben ganz viele Prozesse, so in der Grundidee, es gibt Beschwerden, wie geht man damit um, muss man sich überlegen, also in der Grundidee nicht schlecht, aber in der Ausführung...zu wischiwaschi, zu ungenau.

I: Und wie denken sie wirkt sich QE auf die Zufriedenheit auf die Eltern und Kinder aus?

MA: Oh, des ist...des ist sehr stark elternabhängig. Also die Maßnahme wird ja vom Jugendamt eingeleitet. Die Bewachungsinstanz, also wir sind ne freiwillige Maßnahme, aber des kommt bei den Eltern nicht so an. Und wir sind schon oft die Ungeliebten, die sagen, so ihr Kind ist so, weil sie was falsch gemacht ham und jetzt ändern sie was. Und des ist sehr unbequem für die Eltern. Von demher...ja...glaub ich, dass die Eltern nur oft so was sagen, um uns was reinzudrücken, ihr seid doch nicht so toll. Also ich glaub auch nicht, dass die Eltern unsere Einrichtung qualitativ hochwertig – des ist so schwierig, es ist immer so halb halb. Manche sind sehr zufrieden mit uns, weil wir einen engen Kontakt haben, weil sie sich aufgenommen fühlen und manche können so was gar nicht haben. Die wollen ihre Ruhe, die wollen keine Gespräche, die sehen zwar, dass es dem Kind hier gut geht, aber warum – oder es geht einem Kind extrem schlecht, weil es halt grad halt wieder nur Scheiß macht, und dann simma halt wieder die Ungeliebten, Schlechten. Vom demher...denk ich die ham da keinen Einblick, warum wir des machen oder wie.

I: Inwieweit haben die Eltern und Kinder bestimmte Erwartungen an QE?

MA: (lange Pause) Ja, ich denk die Eltern und Kinder ham schon recht hohe Erwartungen in so Sachen wie Essen, also so...alltägliche Sachen, also die Betreuer sollen nett und lieb sein, also solche äußeren Rahmenbedingungen, da ham sie sehr hohe Erwartungen, also an die Strukturqualität. Eigentlich sollen die Mitarbeiter immer nett sein, so Kompetenz wird eher so, mhm....des heißt so, ne, sie haben nicht Recht, also Kompetenz, dann kommt da meistens was dagegen. Die Erwartungen der Eltern und Kinder sind zwar hoch aber anders als unsere.

I: Wie sind ihre eigenen Erwartungen an QE und wie haben sich die auch im Lauf der Zeit verändert?

MA: (kurze Pause) Also mir ist des sehr wichtig, dass ich Einblick hab...was mein Träger macht. Also, dass find ich ist so....Also ich bin mir relativ sicher, in meiner Arbeit mit den Kindern so im Alltäglichen, da bin ich relativ sicher und weiß auch, wo ich mir Unterstützung holen kann, wenn ich sie brauch. Was mir fehlt, ist so wirklich die Transparenz nach oben, was geht in der Führungsebene, was ist mit Stundenerhöhung, Stundenkürzung. Da fehlt mir die Transparenz. Ich denke, dass da einfach Information zurückgehalten wird und ich denk, des ist eher....es macht eher ungut oder zumindest senkt es die Qualität und die Zufriedenheit der Mitarbeiter nach oben hin, wenn des unklar ist. Des so...was mir am präsentesten ist. Und hier bin ich sehr zufrieden, mit Supervision und so alles. Also ich denk, unsicher wird man dann, wenn man nicht genau weiß, was da abgeht, jetzt wird was zertifiziert, und warum, was soll des jetzt – also ich denk, Ängste vor QE sind eigentlich unbegründet. Ich denk je mehr, offen gelegt wird, was man macht und so, ja...dass es so ist, eigentlich.

I: Und welche Erwartungen hatte oder hat der Leiter an QE?

MA: (kurze Pause) Puh. (kurze Pause) Ich denk...keine Ahnung. (kurze Pause) Ich denk schon auch, dass der ganz stark drauf Wert legt, Transparenz nach oben zu haben und dass des von oben herab auch gesichert wird unsere Qualität, dass wir da informiert sind, was ändert sich, kann unser Qualität gesichert werden, gehen wir in Pflegesatzvereinbarungen, dass so die Rahmenbedingungen feststehen. Und dass man auch immer halt die Rahmenbedingungen...aufweisen können und für uns unsere Qualität aufbauen können.

I: Und wie gelangen sie an die notwendigen Informationen für QE?

MA: Des ist eine weite Frage. Puh, in unserer täglichen Arbeit ist klar, dass der Leiter eben in Kontakt mit der Geschäftsstelle steht und des was er erfährt uns alles weitergibt. Und des ist schon sehr wichtig. (kurze Pause) Und sonst über den Träger meistens über die Presse, leider. Die Kinderakten sind wichtig in der Arbeit mit den Kindern, wir stehen im Austausch mit sämtlichen Kindergärten, wo die Kinder vorher waren, mit Schulen, mit...die Eltern sind regelmäßig hier, was auch immer um des Kind drumrum ist, da sind die meisten Stellen, die mit den Kindern zu tun haben dankbar drüber, dass eine enge Vernetzung stattfindet.

I: Und wie sieht die Zusammenarbeit mit dem Träger aus, ein bisschen sind sie ja schon drauf eingegangen, aber wie sieht die bezüglich QE aus?

MA: Aber wir haben da ne ganz fähige Dame, die zuständige für QE ist, die aber bisher zuvorkommend ist, die immer wieder anbietet, dass sie in die Einrichtung kommt und Neuerungen einfach aufnimmt, berichtet, Probleme aufnimmt. Die ist da wirklich auch sehr kompetent. Und es werden auch regelmäßig so Klausurtagungen, wo die Leitung oder die Stellvertretung beteiligt sind um einen neuen Prozess irgendwie, wie jetzt des Beschwerdemanagement, da mal durchzudenken. Und eben diese Dame macht auch jährlich ist des für neue Mitarbeiter, können auch immer wieder alten dazu, so einen Nachmittag eben über die Qualität des Trägers. Da war ich allerdings noch nie. (lacht)

I: Welche Erwartungen hat der Träger wohl, welche Ansprüche an QE?

MA: (kurze Pause) Also Ansprüche an uns sind auf jeden Fall, dass wir uns streng dran halten. Dass wir hier nur nach dem Handbuch arbeiten. Und ... ja ich denk schon zur Sicherung, dass einfach nach außen vertreten, wie gut die Einrichtungen sind und sich ein bisserl abzugrenzen, so auch von der Kritik und zu sagen, ne, wir arbeiten nach einem Handbuch und wir ham Qualität und wir können verlangen und wir der Träger.

I: Wie sieht die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt aus, also wenn's um QE geht?

MA: Also die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt...gut, des ist auf allen Ebenen die finanzielle (kurze Pause). Des macht alles der Träger Gott sei Dank, also da simma raus aus dem Schneider. Also meine Zusammenarbeit ist der Hilfeplan. Also erschreckender weise merkt man, wie wenig die über die Kinder wissen. Also wenn man anruft, wissen die oft nicht, welches Kind man meint, halten sich auch nicht an die Hilfeplantermine, obwohl des ja ein Standard vom Jugendamt ist, Also uns die Bereichte auflegen. Also wir geben uns da schon Mühe, dass die Bereichte rechtzeitig da vorliegen, dass die transparent sind, entsprechen aber erleben wir da schon oft, dass die Jugendamtsmitarbeiter einfach wenig Interesse haben und sehr unvorbereitet kommen. (kurze Pause). Also am liebsten würden sie des Jahr über von dem Kind nix hören. Also des...klar, es gibt auch einige fähige Mitarbeiterinnen allerdings nur...ja, des ist leider so (lacht). Ähm, des ist schon so, dass die sehr viel e Fälle haben. Aber sie sind ja unsere Auftraggeber, so des Interesse...ja.

I: Und welche Erwartungen hat das Jugendamt an QE in den Einrichtungen?

MA: (kurze Pause) Mhm. (kurze Pause) Des Jugendamt, des ist halt schwierig, also ich hab ja immer nur so punktuell Kontakt zu Mitarbeitern. Und die möchten eigentlich, dass des Kind hier schnellstmöglich die beste Entwicklung hat, dass des nach zwei Jahren entlassen wird. Des ist so der Anspruch. Also auch, dass wir ganz klar dokumentieren, was wir mit den Kindern machen und uns da schon sehr offen legen. (kurze Pause) Ja, und dass wir die Kinder in zwei Jahren gut entlassen, und dass wir ihnen die Eltern vom Hals halten. Also...ja, wenn's irgendwelche Probleme gibt, dann ist der erste Anruf bei uns, was ist denn los bei den Eltern, des müssten sie doch wissen, sie sind doch zuständig, könnten sie des mal klären. Des ist schon die Erwartung.

I: Welcher Rolle spielt denn QE in der Entgeltverhandlung?

MA: (lacht) Es läuft eigentlich nur drüber, dass man aufzeigen kann, welche Qualität...stattfindet, was wir machen. Ohne ein gutes Vorweisen, was getan wird, braucht man momentan, ja...ich denk, könnte man eigentlich zumachen und ne normale Tagesstätte draus machen, wenn wir uns da nicht offen legen können.

I: Wer übernimmt den momentan welche Aufgaben, Verantwortungen, damit QE hier in der Einrichtung läuft?

MA: (lange Pause) Also der Träger hat eben eine Dame, die sehr involviert ist, die sich nur darum kümmert. Unser Chef kümmert sich hier drum, um die Prozesse, dass des auch umgesetzt wird, geändert wird. Ja, so unser Team ist da...kuckt was passt nimmer, was passt und natürlich die Kinder, also wenn die net da wären, dann bräucht ma des alles nicht. Also des kommt schon von den Eltern, dass sie sich was anderes wünschen. Sie wünschen sich mehr Bastelangebote, der Platz, mehr Ausflüge, ja schon Sachen, die auch zur QE beitragen. Und des Jugendamt macht Druck, für ihr Geld, dass sie investieren, bestmögliche Leistung bekommen. Die schieben da schon an, wobei des auf uns jetzt als Einrichtung schon zurückfällt aber ich denk stärker beim Träger auch. Grad in den Verhandlungen. Ich denk, da ist des stärker.

I: Wie wurden sie denn in ihrer Ausbildung auf QE vorbereitet?

MA: Tja, da gabs natürlich schon ne Vorlesung, die hoch ähm theoretisch war und sehr kompliziert. (kurze Pause) Ja, da wurde schon viel gemacht. In meiner Praktikumsstelle kam des schon ins Rollen und war dann auch ja...grad so im Umbruch und da hab ich schon einiges mitgekriegt. Also ich war dann in so einer Projektgruppe, wo vieles ausgetestet wurde. Lauter so Zeug, da hab ich mehr mitgekriegt als im Studium. Ja, ich bin nicht so der Theoretiker.

I: Wie nutzen sie Publikationen, Fortbildung zu dem Thema und wie beurteilen sie die auch?

MA: Also darüber hab ich noch nie ein Buch gelesen. Außer so die äh ja, die man im Studium lesen müsste, aber des war dann zur Prüfungsvorbereitung. Also des einzige, was ich jemals genutzt hab war vom Träger für stellvertretende Leitungen, wos so drum geht, die auf den neuesten Stand zu bringen. Wobei ich sagen muss...mhm...da wir die einzige HPT sind, waren einfach nur Kindergärten anwesend und also Erzieherinnen nur, die da aufgrund ihrer Ausbildungen also so des erste Mal so aha, QM, also auch mal dann gehört hatten und von demher kams mir eher wie ne Vorlesung im ersten Semester. Also des soll jetzt nicht abwertend klingen, aber des war halt sehr niederschwellig, wo nicht viel Neues für mich dabei war.

I: Welche Voraussetzungen, Rahmenbedingungen braucht eine gute, sinnvolle QE?

MA: Mhm. (kurze Pause) Also was ich mir wünsche ist schon ein spezielleres Handbuch für die Einrichtung und ich hätt auch, also ich bin mir nicht sicher, wie meine Kollegen drüber denken, aber so für die ist des schon auch so, ja Protokolle schreiben, wäh, des, wäh, des. Also schon eher so des ungeliebte Steckenpferd und ich mag des total gern und ich hätte des gern noch spezieller und noch also die schreiben dann ständig irgendwie Stundepäne, die sie nie mehr finden vom Kind und ich bin schon ein Fan von klaren Strukturen. Also so ein Stecktafelsystem find ich super, da steh ich voll drauf und des hätt ich gern hier mehr umgesetzt und des meinen Kolleginnen positiv verkauf, weil die in ihrer Zettelwirtschaft ersticke und des Büro ist eine einzige Katastrophe. Ich hätt gern, dass alles sein Platz hat und auch so...ja, der Leitung und ich, wir haben ein System, was wann dran kommt, aber wir können nicht immer sagen, he, Mädels, Pläne ausmachen, Bericht schreiben. Ich hätt des gern so übersichtlich und dass des so auch drin ist undso die Wichtigkeit hätt ich gern weitervermittelt, also auch für mich. Des hätt ich gern so in der Einrichtung.

I: Wie könnte sich denn die Zusammenarbeit mit dem Träger oder dem Jugendamt verändern?

MA: Ja, der Träger müsste mehr transparent sein und des nicht in der Form von nem Zettel, der irgendwann mal hier ankommt oder von irgendeinem Betriebsrat, der für die Verdi wirbt, sondern wirklich oben in der Leitungsebene, wie sicher sind unsere Stellen und des hätt ich wirklich gern mal klar und net nur über den Betriebsrat. Solche Sachen. Aber jetzt häng ma in der Luft, wann verhandeln wir wieder, wie ist des mit den Tarifverträgen, da brauch ich ne Transparenz. Und des Jugendamt (kurze Pause) da hätt ich gern, dass die Mitarbeiter

Anhang

HPT6 Interview MA3

vorbereiteter reingehen, ich denk des ist auch so ein Ding der Qualität. Die Berichte schick ma dahin, wir kriegen nie ne Rückmeldung darüber, also ich hätt gern, dass ne Vorbereitung stattfindet und dass man auch nicht nur einmal im Jahr im Austausch steht, oder nur dann wenn die was brauchen oder wird, sondern dass man vierteljährlich spricht man, wie es mit dem Kind läuft. Und da hätt ich auch gern, dass des Jugendamt ne Akte führt, also nicht so, ach, des Kind ist ja bei ihnen, ja, was mach ma denn da jetzt mit dem Kind, und man hat letzte Woche noch telefoniert was anstehen würde. Dass die eben auch eine Verlaufsakte haben und da den Verlauf dokumentieren. Also irgendwas, des hätt ich schon sehr gern. (kurze Pause) Ja. Ja.

I: Und welche Veränderungswünsche für QE haben denn des Jugendamt oder der Träger?

MA: Dass wir uns weniger beschweren, wir die Füße still halten und uns nicht so einmischen und uns ständig nicht irgendwie so sagen, des und des läuft nicht sondern uns eher bedeckter halten. Des hätten die gern, dass ma uns nicht so oft beschweren. Ja.

I: Und welche Wünsche hätten wohl die anderen Einrichtungen, die anderen HPTs?

Haben sie da einen Eindruck?

MA: Ja gut, grad ist des so, die andern HPTen die stehen eigentlich schlechter da wie wir, weil da jetzt so des Platzsharing anläuft, ich denk die hätten gern, mehr Geld auf jeden Fall zur Verfügung und was sie also- es gibt ja so ein Plenum, wo man jährlich die anderen HPTen trifft, wobei es da sehr stark um Finanzierung geht, und manchen geht es sehr, sehr schlecht, die können ihre Qualität nicht sichern, es gibt zu wenig Mitarbeitern, die arbeiten dann nicht mit 8 sondern mit 16 Kindern, wenn Plätze doppelt belegt werden. Die haben dann 16 Hilfepläne, Berichte. Ich denk die möchten, ja, neu verhandeln brauchens nicht, weil dadurch geht's denen eigentlich schlechter. Die brauchen mehr Geld zur Qualitätssicherung.

I: Wie muss denn eine Organisationsstruktur in einer Einrichtung sein, damit da QE stattfinden kann ?

MA: Welcher Organisations...Ich denk schon, ne offene, also jetzt keine streng hierarchische, aber es ist schon wichtig, dass es jemand gibt, der den Überblick hat und der auch die Entscheidungen letztendlich trifft. Also...der für die wichtigen Entscheidungen schon zuständig ist und auch die durchsetzen kann. Aber schon ne sehr offene Struktur um Prozesse auch ändern zu können. Aber ich denk, dass nicht alle auf der gleichen Ebene stehen können, des ist nicht durchführbar. Des geht einfach nicht. Des geht nicht.

I: Was sollte sich an der Ausbildung ändern?

MA: Also mit meiner Ausbildung bin ich eigentlich sehr zufrieden, weil Theorie und Praxis da schon sehr verbunden sind. Mei, es ist jetzt sehr theoretisch des QM, also ich hatte viele Studienkollegen, die des gut konnten, die hatten aber auch in Recht oder so keine Probleme, und ich war da immer schlecht, des ist nicht meins. Ich denk, die hams nicht schlecht gemacht. (kurze Pause) Und die Praxis kriegt man halt mit, wies wirklich ist. Ne, also...was ich ähm so vermisste in der Erzieherausbildung gibt's so was gar nicht. Die Praktikantin vom letzten Jahr, die eigentlich schon fertig war, die wusste gar nix. Die hat wirklich nur Fingerspiele gelernt, ja, es ist gemein, aber die konnte wirklich nix anderes. Was Dokumentation, was ist denn des für ein Blatt? Die so von Hintergründen überhaupt nix wusste. Und des find ich eben wirklich erschreckend. Keine Ahnung von Finanzierung oder so. Die wusste nicht mal so, so was ist ein Logopäde, die hat sich wirklich so auf enemenemanemu, meine Finger sind jetzt zu, also echt erschreckend. Da müsste schon mehr laufen.

I: Und wie sollte sich die Aufgabenverteilung, die Verantwortung für QE verändern?

MA: Die Jugendämter sollten da mehr Verantwortung übernehmen, wie sie mit Informationen umgehen und sollten sich mal ihrer Aufgabe klar werden, dass sie Auftraggeber sind und dass nicht wir hier den Müll wegräumen. Dass da die Aufgabenbereiche klarer getrennt sind. (kurze Pause) und dass sie sich auch dran halten. Und von Trägerseite, ich denk die Aufgabe, dass die sich ums Geld kümmern und so ist total richtig verteilt. (lange Pause) Ja, in letzter Zeit hamma so Entwicklung ghabt mit Personaleinstellungen, wir ham tonnenweise

Anhang

HPT6 Interview MA3

Bewerbungen gekriegt und sind eigentlich keinen Raum dafür. Als eigentlich ist die Personalabteilung zuständig dafür. Was könnten wir abgeben, welche Verantwortung...dass des klar gemacht wird. (kurze pause) Eigentlich wünsch ich mir mehr motzen der Eltern. Eigentlich hab ich des ganz gern, wenn sie motzen, wenn sie sinnvoll motzen. Man wünscht sich des sinnvolle Motzen. Eigentlich hätt ich echt gern viele solche Eltern, ja, weil des denen dann auch nicht gleichgültig ist sondern Interesse haben. Und dass sie auch nicht hintenrum motzen, bei den Lehrern zum Beispiel, sondern dass die reinkommen und sagen direkt, was nicht passt. Da bräucht ich keine Umfragen, wos heißt, HPT ist super. Des hätt ich auch gern von den Kindern, wobei ich glaub, dass die schon zufrieden hab und die Wünsche sind dann eine Achterbahn oder einen Swimmingpool im Garten.

I: Was kennzeichnet für sie eine gute, erfolgreiche QE, welche Instrumente, Elemente gehören da dazu?

MA: Was ist gute QE...also schlecht ist es, wenn man sich nur noch am Rahmen festhält und wenn der Rahmen zu starr ist und wenn ...also wir arbeiten mit Menschen, ich will nicht, dass im Tagesplan steht, 13:03 Kaffee trinken, 13:05 bis 13:17 Spielen, des ist ein Schmarrn. Egal was da drin steht, dass man des auch macht, auch wenn's ewig Scheiße ist. Es ist gut, wenn's immer Platz gibt zur Veränderung. Aber ein Rahmen, an den man sich halten kann, des ist schon gut, ein wandelbarer Rahmen, aber schon so, dass man Orientierung hat, dass es überprüfbar ist. Aber einfach net zu starr. Und die Instrumente sind Supervision, also die nicht nur fallbezogen sondern auch Teamsupervision, Teamgespräche, Mitarbeitergespräche mit dem Chef, wos so um die Zufriedenheit der Mitarbeiter geht. Aber auch regelmäßige Mitarbeitergespräche fürn Chef, Fortbildungen. Wobei da des Angebot auch zunehmend schlechter wird. Regelmäßige...ja Überprüfung auch vom Konzept, dass des eben auch wirklich festgelegt ist, weil des sind so Sachen, die verschiebt man so gern mal auf fünf Jahre. Dass des wirklich auch nen festen Rahmen hat. Also auch so banale Sachen müssen irgendwo einen Platz haben, also zum Beispiel welche Spiele wir haben, müssen die raus, müssen wir die ändern, dass man da so feste Strukturen hat. Ja. Also ich find ganz wichtig, des wird aber von meinen Kolleginnen hier abgeblockt, ich würd gern mal ne Woche in die andere Gruppe zu gehen. Um mal ne andere Kollegin zu sehen, dass man seinen eigenen Stil überprüfen kann, neue Ideen kriegt, nen Abstand auch zur eigenen Gruppe findet. Dass man innerhalb der Einrichtung einfach mal wechselt. Des ist ein ungeliebtes Thema, wenn ich des ansprech. Ja, des hätt ich ganz gern so. Und einfach so....ja....also ich bin immer so auf der Suche nach irgendwelchen neuen Sachen, nach ganz neuen Erfahrungen, die man noch nie probiert hat und da hört man dann schon, des hamma doch immer so gemacht. So Sachen, die man immer schon gemacht hat, mal komplett über Bord schmeißt und sich überlegt, hat des Sinn oder lass ma den ganzen Scheiß mal und machen was anderes. Wobei ich da immer noch kämpf, ja, wie macht man des, wie legt man des fest, dass man alte Sachen auch mal gut sein lässt, so lieb gewonnene Sachen. Ja. Klar ist des viel, wenn man alles aufschreibt und alles dokumentiert, aber man muss sich halt die Grundlage schaffen, was arbeiten wir und des dann, ich denk des kann man dann auch ganz gut verändern.

HPT7. Leitung

Dipl. Sozialpädagogin seit 1976

seit 1979 als Gruppenpädagogin in der Einrichtung, ab 1983 Leitung der Einrichtung und Geschäftsführung des Trägervereins

I: Wie würden sie denn jetzt den aktuellen Stand von QE in der Einrichtung beschreiben?

TL: Also den aktuellen Stand, des befindet sich alles im Fluss. Und es ist eine Entwicklung der Entwicklung. Und...äh...ob man zu der Entwicklung kommt, die gefordert wird von außen und ob es zu der Entwicklung kommt, die ich verstehe ähm...ob es dazu kommt, weiß ich nicht. Und...äh...man muss sich- oder ich muss mich oft davon lösen, ganz feste Vorstellungen zu haben. Ich muss ein Ziel haben und diese Strategie ist dann, sich diesem Ziel zu nähern, aber nicht unbedingt es festzuklopfen, denn damit gerät man in den Widerstand. Ähm es ist immer, also so von außen wird uns sehr viel an Qualitäts ähm...management und so weiter oder QE ähm...von uns verlangt und ich bin teilweise auch mit in den Gremien dabei, in denen es um Qualität speziell ging von der Stadt München. Und ähm also dass zum Beispiel Qualitätsstandards in einer HPT sind natürlich sehr ähm, ja also überschriftenverhaftet, die dann die HPTs füllen sollen. Vor allem Forschungsprojekte und auch an anderen Projekten über Flexibilisierung, Sozialraum und Lebensraum und so weiter. Also ich hab einen ganz anderen Stand als des Team. Ich weiß, welche Anforderungen von draußen kommen und ich weiß was hier geleistet werden kann. Und da gibt es sehr starke Überschneidungen. Aber dass wir auf nem sehr guten Weg sind, wobei man immer schauen muss, was kann das Team, was kann das Team nicht, wer bringt was nicht. Und dazu gehört es einfach, dass wir eine ganze Menge Oldies hier sind, Dinosaurier und ein paar Mittlere und ein paar Jüngere. Und das unter einen Hut zu bringen, ist sehr, sehr schwierig. Und da gibt es schon Reizungen, wenn, also ähm...(kurze Pause) wenn es um Formulierungen geht. Ähm...und wo dann...meine Aufgabe eben auch so da drin besteht, also jetzt eben auf des Team bezogen, da ne Verbindung herzustellen. Also eine Brücke zwischen außen und innen zu schaffen. Und da sind wir auf nem guten Weg, also von beiden Seiten, weil letztendlich ist es ein gemeinsames Thema, da geht es auch um die Arbeitsplätze und dass dann auch so was angenommen werden. Aber es bestehen erhebliche Widerstände gegen äh QE und Qualitätssicherung ähm wenn es um ganz konkrete Anforderungen geht.

I: Also wenn es um konkretes Formulieren von Qualitätskriterien geht.

TL: Ja, und Aufgaben die sich daraus ergeben.

I: Seit wann wird QE betrieben und warum wurde damit begonnen?

TL: Also, ähm des fing an mit Controlling. Und ähm...wir haben...also des hat auch wieder so Geschichte hier. Also bei uns spielt die Geschichte eine große Rolle, zumindest bei mir. Also wir sind, wir haben ja noch ein Forschungsprojekt und über dieses Projekt ist 20 Jahre ein Arbeitskreis gelaufen, der hieß „Lebensweltanalyse“ und, und da wurden Themen immer von den Mitgliedern von dem Arbeitskreis eingebracht und da hatten wir Controlling schon vor vielen, vielen, vielen Jahren auf dem Tablett, weil unsere Forscher sich damit sehr stark auseinander gesetzt haben und geforscht haben. So. Damit fing des an. Und plötzlich schwappte alles rüber äh von der Industrie, von der Wirtschaft in den psychosozialen Bereich. Daraufhin hab ich einen äh...ein Seminar gemacht, wo ich dann die Qualifikation zum Sozialmanagement bekommen hab und so. Dann äh...einen äh ein Organisationsberater, der im Team war. Und dann kam die Anforderung von außen und dann, huh, aufgepasst, wir müssen.

I: Seit wann kam die Anforderung von außen?

TL: (lange Pause) Vor...vier Jahren, fünf Jahren. Des kann man so nicht festlegen auch einen bestimmten Zeitpunkt. Also der Druck steigt an. (lange Pause) Ich würde gar nicht mal nur sagen, dass des Druck ist. Es wird von vielen als Druck empfunden. Sie wollen im Endeffekt

Anhang

HPT7 Interview Leitung

mit ihren Fragen und mit der Neuverteilung der Gelder, wollen sie genau wissen, wo sie ihre Kohle hinschicken und was dafür geboten wird. Und ich denke mir, des ist im Großen und Ganzen ein berechtigter Anspruch. Und dazu bedarf es zum Beispiel Rahmenverträge und so weiter. Des ist ja fast vier Jahre lange gelaufen, was von außen kam, Rahmenverträge zu machen. Also diese Rahmenverträge. Dann waren wir, wir sind ja im Spitzenverband, da haben die Mitglieder gesagt, wir lassen uns nicht über einen Kamm scheren mit den anderen Verbänden und haben nein, nein gesagt. Wobei ich ab nen bestimmten Zeitpunkt des nicht gut fand, weil wenn wir jetzt nicht ja sagen, machen wir Minusgeschäfte mit, mit dem Geldgeber. Und dann hat Gott Sei Dank, also sie merken, wie viele Etagen des durchwandert hat, dass dann der Spitzenverband gesagt hat, wir müssen ja oder nein sagen. Schluss mit diesem ganzen Diskussionsschleiß und dann wurde des durchgesetzt, dass dieses Ding verabschiedet wurde. Der Witz ist, dass man jetzt die Rahmenvereinbarungen wieder kündigen will. Da ist also permanent Bewegung drin. Und immer, wenn man sich ein bisschen dran gewöhnt hat, dann kommt wieder was anderes.

I: Welches QE-Konzept haben sie hier in der Einrichtung?

TL: Ähm, ein sehr individuelles. Also ähm...ich denke, was jetzt wichtig ist ähm...ist Leistung zu benennen und Leistung zu beschreiben und Leistung bewusst zu erbringen. (kurze Pause) Und ähm dann, dazu gehen, so umzubauen, was wir bezahlt kriegen und gleichzeitig von unseren Leitbildern...und von unserem Konzept nicht zu viel herzugeben. Und dass ist ein sehr umfangreiches, sehr schwerer, sehr...komplexer....Geschichte. Aber im Endeffekt...also es ist jetzt vieles sehr roh und Überschriften. Aber ich kann ihnen auch sagen, was des inhaltlich bedeutet. Also, was meint Heilpädagogische Gruppenarbeit oder Soziale Gruppenarbeit. Ist des etwas, was ist begleitend, was ist Förderung. Also ich kann hier eine wunderbare Gruppenatmosphäre schaffen, heißt aber heute nicht mehr Heilpädagogische Arbeit. Und das war früher unser Ansatz. Also diese...äh....Alltagspädagogik und das auf die Gruppe bezogen. Kind soll sich gut fühlen in der Gruppe, jetzt heißt des, des ist eine Grundversorgung. So wird es ja auch benannt. Das ist Grundversorgung und was machen sie noch weiter mit dem Kind? (kurze Pause) Und das ist sehr, sehr schwer umzusetzen, weil der Alltag einfach in einer Gruppe (kurze Pause) so was nicht machbar macht. Mein Ziel wäre jetzt, ähm wirklich für jedes Kind, es muss einen Förderplan geben, der muss umgesetzt werden und auch so ne äh eine Wertschätzung zu entwickeln und eine Selbstevaluierung zu machen indem ich schaue, was ich tue. Und nicht nur vom Alltag mitziehen lassen. Also, was weiß ich, Anna F. bekommt am Mittwoch von äh 20 Minuten oder 10 Minuten, richtig nach Stundenplan eine Förderung im Lesen oder und des macht nicht nur der Fachdienst, sondern eben auch die Gruppenkräfte.

I: In welcher Form werden dann solche Dinge genauer angeschaut, beschrieben?

TL: Also, da sind wir grade dran. Also...(kurze Pause) Also dass wir – wir haben ähm...zum Beispiel pädagogische Themen, ja, also nach der Teamsitzung. Wir müssen alles einschränken, diese ganze Quasselei, des muss ein Ende haben. Und das ist ganz schwer umzusetzen. Aber des wir eben ein pädagogisches Thema pro Sitzung haben, dass wir Supervisionen nicht über unsere Befindlichkeiten machen sondern über Inhalte und dann zur Handlung übergehen. Also wo Handlungsbedarf gesehen, also viel genauer. Ja, und dass wir eben in den Gruppenbesprechungen, was der Fachdienst macht, auch nicht mehr im gesamten Team sind ähm...dass man genauer auf Kinder blickt und sagt, was muss gemacht werden.

I: Also des heißt im Rahmen der Besprechungen findet QE statt.

TL: Ja.

I: Und wie sind die Mitarbeiter beteiligt an QE?

TL: (lange Pause) Direkt.

I: Wird der Raum genutzt?

TL: Was immer noch sehr viel Raum braucht ist, ähm die Befindlichkeiten, ja und ähm...die Gruppenarbeit ist nun mal ne harte Arbeit in manchen Gruppen mehr, in manchen weniger. Und da nimmt sehr viel Raum ein eben ähm die Klage, die Besprechung der Befindlichkeiten

Anhang

HPT7 Interview Leitung

105 ähm die Suche nach Möglichkeiten hat Platz. Und wir versuchen auch diesen Platz
106 auszuweiten. Und...ähm...dass ist aber schwierig.

107 **I: Wie gewährleisten sie die Kontinuität in der QE?**

108 TL: Also dass es so mit dieser Überschrift auch benannt wird?

109 **I: Ja.**

110 TL: Also wir haben diese Überschrift nicht. Des ist was zum Konzept gehört, was wir
111 umsetzen. Und die Besprechungen finden regelmäßig statt. Also und wir arbeiten da auch mit
112 Jahresplänen, dass man da eben Gerüste hat und man Ziele besser erarbeiten kann. Also wer
113 macht was bis wann und dann kommt ne Überprüfung. Dass man so was wirklich
114 strukturierter macht, da sind wir erst mal.

115 **I: Wie würden sie beschreiben, wie die Eltern und Kinder beteiligt sind an QE?**

116 TL: (lange Pause) Schwierig. (lange Pause) Ganz schwierig darauf zu antworten. Offiziell
117 überhaupt nicht. Die fallen raus, wenn sie mich so fragen. Und...ähm...im Endeffekt ist
118 dieser Qualitäts äh Druck wird auch auf die Eltern und Kinder ausgeübt. Also da ist – wenn
119 ich jetzt auf diese 25 Jahre zurückblicke, ein großer Wandel. Also früher war dieses ähm was
120 man äh ähm...in der Sozialarbeit als...(lange Pause) Äh also grad für die Unterschicht, also
121 jedenfalls wenn man begleitet und dann langsam zu Forderungen kommt. Die Forderungen
122 kommen jetzt sehr viel schneller. Und auch der Ärger und der Frust ist viel schneller äh da bei
123 den Kolleginnen und Kollegen. Und die Forderung, und die müssen das machen, die müssen
124 das machen, an die Eltern und an die Kinder. Meine Erwartungen sind nicht so groß wie die in
125 der Gruppe, weil die eben mehr mit den Kindern zu tun haben und eher sich als Anwälte der
126 Kinder verstehen.

127 **I: Wie würden sie die Auswirkungen von QE auf ihren Arbeitsalltag beschreiben?**

128 TL: (lange Pause)

129 **I: Also wenn man zum Beispiel an die Zielerreichung, an Arbeitsabläufe denkt, inwieweit
130 hat sich da was verändert?**

131 TL: Also bei mir hat sich sehr viel verändert. Also ich bin immer noch ein kleiner Schlamper
132 und gerate dann mit den Betriebswirten aneinander, weil die natürlich extra genau sind. Und
133 wenn was kommt, dann lässt mans mal liegen und so, da, denk ich mir, so sind wir auch
134 geprägt als Sozialpädagogen. Hurra, ein Problem und wir lassen alles liegen und des ist ne
135 große Distanz. Aber auch über den Organisationsberater, den ich auch schon als, ja als Coach
136 rangeholt habe für mich, der hat mir sehr geholfen. Mir hats geholfen, in den Gruppen hilfts
137 weniger, weil da natürlich auch mehr äh so plötzliches passiert. (kurze Pause) Dieser
138 Widerstand ist natürlich auch da.

139 **I: Ja, wie wirkt sich denn das auf die Zufriedenheit im Gesamtteam aus?**

140 TL: Also die Zufriedenheit, die Anforderung, die ich dann natürlich auch formuliere,
141 stellvertretend für des Jugendamt und ähm, des sagt mit Recht, wenn ihr mir nicht die
142 richtigen Argumente liefert, kann ich auch nicht im Haushalt das Geld fordern. Und, und ich
143 bin teilweise sehr, sehr stark auf der Seite des Geldgebers, was für die anderen sehr
144 unangenehm ist. Aber ich muss uns ja auch verkaufen. (kurze Pause) Und dieser Druck, und
145 des ist etwas, was, also da ist ähm bei eins, zwei (kurze Pause) zwei Mitarbeitern absoluter
146 Widerstand. Die dabei geblieben sind, die Kinder sollen sich wohl fühlen. Und damit auch
147 Erfolg haben, des ist jetzt nicht so ähm...und auf der anderen Seite, also mich auch bremsen,
148 Gott sei Dank oft auch, ähm, dass es Dinge gibt, die man nicht beschreiben kann. Die sind so.
149 Und ähm...und dass wir nicht irgendwelche Qualitätsanforderungen nur erfüllen dürfen, weil
150 wir dann eigentlich auch viel verlieren, Persönlichkeit, Beziehungen, Herzlichkeit. Und das
151 wollen wir alle nicht. Und dass wir eigentlich auch dieses Konzept hatten, wir sind auch
152 Modell für die Kinder, wie wir miteinander umgehen, dass wir uns umarmen, dass wir höflich
153 und lieb zueinander sind. Des sind ja alles Sachen, die so was mittragen. Und da ne
154 Beschreibung finden, ist wahnsinnig schwierig.

155 **I: Welche eigenen Erwartungen hatten sie denn an QE, wie haben sich die jetzt im Laufe
156 der Zeit verändert?**

Anhang

HPT7 Interview Leitung

TL: (lange Pause) Also ähm... (lange Pause) Ich will halt immer, es ist so, wir haben ja bestimmte Sachen eingeführt, also wie gesagt, Planungstage, dann solche Sachen wie Planungsüberprüfung und dass wir des einhalten. Und das ist so...ein Thema im Moment, ja die Flexibilisierung.

I: Wie sind aber ihre eigenen Erwartungen an QE, also was haben sie davon erhofft, befürchtet?

TL: QE ähm... (lange Pause) Also ich hab einen sehr starken Druck. Ich hab manchmal lieg morgens im Bett, abends, kann man des halten, werden wir gekippt, kann ich des bringen, schaff ich das. Also des belastet mich auch sehr stark. Und ähm...und dass wir einfach hier Sachen umkrempeln müssen und ich manchmal zu nachlässig bin, des äh zu bearbeiten mit den anderen. Also die Leute haben andere Sorgen in den Gruppen und des ist mein Job. Und da hat mir geholfen, dass der Organisationsberater mir klar gemacht hat, du, dass ist ein einsamer Job und das ist so und damit musst du zurechtkommen. Und da hat sich bei mir viel gewandelt, dass ich trennen muss, zwischen eigener Befindlichkeit und ähm...Und dass ist etwas, was bei mir weit zurück gegangen ist. Beispiel jetzt, die Betriebswirte. Ich hatte eine Auseinandersetzung am Freitag, also so hab ich hier noch nie gebrüllt. Und äh da kann ich jetzt ehrlich sein, da kann ich toben, da kann ich dieses oder jenes tun, ich muss entscheiden, was ist für die Tagesstätte wichtig, ich muss also eine vernünftige Strategie fahren. Und des sind Sachen, die sich bei mir sehr geändert haben. Und äh...mit Budgetierung, die fallspezifische Leistungsbeschreibungen und da sind die andern noch nicht so wie ich. Und wir haben des jetzt mit dem Platz-Sharing gemacht und des haben wir dem Jugendamt angeboten und dem Bezirk. Und wir haben eine gute Strategie gefahren, weil die eine Gruppe zu wenig Betreuungszeiten gehabt, also, was machen wir damit. Wir versuchen die Stellen, so wie sie sind zu halten, werden aber automatisch runtergeschraubt. Also, für wen passt des denn wir wollen des nicht aus Prinzip machen, sondern wo wäre es denn angebracht. Also hier nicht...nur weil sies wollen. Und wir haben jetzt zwei Kinder ausgesucht mit den Gruppenleuten und des umgesetzt und haben des auch so ans, also fallspezifisch vorgetragen. Nicht, wir machen einmal Platz-Sharing, sondern die zwei Kinder brauchen des, möglichst konkret des ans Jugendamt zu tragen und zusammen abgesprochen. Und wir wollen sie auch im Boot haben, welche Konsequenzen sich daraus ergeben, welche Ergebnisse und die denen mitteilen. Und zwar ganz spezifisch an diesen zwei Kindern und nicht aus Prinzip. Und bei dem Bezirk genau des gleiche. Und da haben wir eine gute Strategie. So. Jetzt, wie, was macht denn Sinn. (kurze Pause) Diskussionen mit den Gruppenleuten, was wollt ihr, was könnt ihr, viel Widerstand, also weil sie wollen nicht akzeptieren, was ich ausgekocht habe und mit dem Jugendamt abgesprochen haben. Und ich muss dann auch sagen, also entweder ihr spielt mit oder wir müssen des kippen. Und dann...Kampf.

I: Und wie würden sie denn dann die Erwartungen von den Mitarbeitern hier an QE beschreiben?

TL: (lange Pause) Also sie- was ne große Rolle spielt ist ihre Wertschätzung. Dass ihre eigentliche – dass das was sie bisher gemacht haben nicht Wert genug war und dass sie des jetzt ändern sollen, weil des nicht gut genug war. Und deswegen ist da sehr viel Enttäuschung und ne Sperre dazwischen, ne absolute Sperre. Und deswegen muss man so was sehr vorsichtig machen.

I: Welche Erwartungen haben denn Eltern und Kinder an die Einrichtung, an QE in der Einrichtung?

TL: Also des mit den Eltern...da sprechen sie was an, was bei uns noch gar nicht so ist, aber sein müsste. Da lassen wir uns eigentlich von diesen Verfahren her leiten. Ich find des Verfahren, dieses Hilfeplanverfahren nicht schlecht, und des ist die QE mit den Eltern. Und wir machen des mhm...(kurze Pause) diesen Bericht, legen des zum Beispiel dem ASD ins Fach und äh die Eltern kriegens nicht oder sie kriegens und dann setzt man sich hin, spricht den Bericht durch, es gibt ne Festschreibung der Zielsetzung, ne Hilfeplanvereinbarung. Und dann nimmt man des nach einem Jahr her, spricht vorher mit den Eltern des noch mal durch,

Anhang

HPT7 Interview Leitung

209 was ist erreicht worden, dann kommen die vom ASD zur Überprüfung – also man gibt
210 Strukturen vor, woran sich Eltern auch orientieren und festhalten können. Wir haben ja auch
211 dieses – also was wollen sie, warum soll ihr Kind hierher, also das ist immer – und des ist
212 was, wos auch immer knirscht. Also des ist dann immer – früher wars ja im Sozialen so, alle
213 machen alles zusammen. Und das geht nicht mehr. Und wenn, wenn dann zum Beispiel ähm,
214 dann kommt die Klage aus einer bestimmten Gruppe, ja wissen überhaupt die Eltern, hat des
215 denen wer gesagt, also auch mit so nem Vorwurf, Widerstand. Es wird bei der Anamnese
216 gefragt, was möchten die Eltern, was sind die Wünsche. Dann gibt's ja ein
217 Hilfeplanverfahren, da geht's ja auch darum. Und ähm und man kann halt nicht aus der Welt
218 schaffen, die einzelnen Persönlichkeiten. Und mit den Eltern...es gibt- wir haben eben auch
219 Eltern, da geht das nicht. Also, eine Mutter aus Polen ähm schwer äh traumatisiert, ähm die
220 war nicht in der Lage, ihre Erwartung zu formulieren im Hilfeplangespräch. Die redet kaum
221 Deutsch, die versteht kaum Deutsch, Dolmetscher will sie nicht. Also wir fragen ab, da kann
222 man natürlich sagen, so ein Scheiß, ja, geht nicht. Aber sie konnte es nicht formulieren. Des
223 kann man nur individuell entscheiden und wir wollen auch keine generelle Regelung haben
224 und der Mensch geht drauf. Wir sind doch auch alles Einzelpersonen.

225 ***I: Und wie sieht denn die Zusammenarbeit aus mit dem Jugendamt aus, wenn's um QE***
226 ***geht?***

227 TL: Also wir haben einen sehr guten Ruf beim Jugendamt, wir gelten so als normale HPT.
228 Ähm...des war mal so nett, ähm, wir haben mal hier gehabt eine andere Einrichtung, die so
229 flexibilisierte Hilfen für seelisch behinderte Kinder angeboten hatte, die haben Prof. Schefold
230 zur Seite gehabt also eine wissenschaftliche Begleitung und die hatten von HPTen eigentlich
231 keine Ahnung. Da rief des Jugendamt an, und hat gefragt, können sie sich vorstellen, die
232 brauchen mal so was Durchschnittliches. Da hab ich gesagt, wir sind nicht durchschnittlich
233 (lacht) Und dann kamen die hierher, und dann waren auch aus den Gruppen welche dabei und
234 ähm haben ein unheimlich tolles Gespräch mit denen gehabt. Was aber so endete, von wegen
235 Zusammenarbeit, des ist ne gute Zusammenarbeit ähm endetet aber so, dass der Herr Schefold
236 bei seinem Ergebnis gesagt hat, ne normale HPT bringt das und das, wie ein Kollege sagt, sie
237 möchten den Kindern ein alternatives zu Hause geben. Und des fand er sehr schön aber nicht
238 mehr zeitgemäß. Und des hab ich wieder ins Team zurückgebracht. Wozu sind wir denn da,
239 wenn ich mein Herzblut gebe, ja. Und die Zusammenarbeit ist so, ich finde die gut, ich gehe
240 auch nicht so in den Widerstand, bin gleichzeitig noch im HPT Arbeitskreis über die Arge
241 und gerate da immer mehr zwischen die Mühlsteine, weil ich nicht so...wehrhaft da stehe.
242 Und ich will mich da nicht anwanzen beim Jugendamt aber ich will nicht in den permanenten
243 Widerstand gehen und werde da teilweise angemacht, weil ich ja die Prinzipien verrate oder
244 irgend so ein Käse. Lange Rede, kurzer Sinn: die Zusammenarbeit mit denen finde ich gut,
245 die ist aber sehr ähm personenbezogen. Das heißt, ich kenne die, die kennen uns. Also da
246 gibt's einfach die persönlichen Geschichten und ähm... ich geh in 1,5 Jahre und ich muss
247 schauen, dass ich des rüberkriege, dass es auch so weiter geht. Also ich finds gut, auch wenn
248 ich mir oft denke, was soll der Scheiß, ganz klar. Aber im Großen und Ganzen seh ich die
249 nicht als Gegner.

250 ***I: Welche Erwartungen hat des Jugendamt bezüglich QE?***

251 TL: Dass man die Kinder einfach mehr fördert. Mal ganz platt gesagt. Und des ist manchmal
252 machbar und manchmal nicht.

253 ***I: Und wie sieht denn die Zusammenarbeit mit dem Träger, der Vorstandschaft, aus***
254 ***bezüglich QE also sie sind ja in der Doppelrolle als Geschäftsführung?***

255 TL: Des ist vom Vorstand...also so die...also man tauscht sich aus, des ist von der QE-
256 Erwartung ist es mehr eine Begleitung unserer Entwicklung. Mehr ist es nicht. Keine anderen
257 Erwartungen. (kurze Pause) Des ist einfach der äh der eine Kollege im Gruppendienst ist ja
258 auch im Vorstand und ähm ja, wir beide können miteinander. Aber das ist etwas ähm (lange
259 Pause) Ja, also des ist eben auch so eine personenbezogene Geschichte. (lange Pause) Alles so

Anhang

HPT7 Interview Leitung

260 personalisiert bei uns. (lacht) Ja, hat noch was Gutes, aber des muss irgendwann geändert
261 werden. Ja, muss geändert werden.

262 **I: Wie gelangen sie als Leitung, als Geschäftsführung an die notwendigen Infos für QE?**

263 TL: Also des ist einmal diese Arge und dann natürlich diese ganzen äh E-Mails, die man
264 kriegt, die ganze Post über äh über den Dachverband, dass der auch alles schickt. Und des
265 läuft auch wieder so, des ist meine und auch unsere Stärke ähm wir laden zum Beispiel
266 jemanden zum Frühstück ein, also wie siehts denn aus, man kennt sich, man tauscht sich
267 anders aus, des sind die informellen Kontakte. (kurze Pause) Also auch wieder über
268 öffentliche Sachen, Post, Dachverband, Gremien, Sitzungen, die das Stadtjugendamt anbietet,
269 nämlich QE in den unterschiedlichen äh Bezirken ähm...also nicht Bezirken sondern
270 München Ost, bla, bla, bla. Also des ist ja jetzt neu und des wird dann eroriert und dann
271 wieder bekannt gegeben, was die Untersuchung ergeben hat. Über Zeitschriften und so, vom
272 Landesjugendamt auch zum Beispiel. Dann such ich mir manches raus, die und die
273 Entwicklung, was uns erwartet. Des sind manchmal ganz klare Sachen und manchmal waber,
274 waber, waber.

275 **I: Und wer übernimmt im Moment welche Aufgaben, welche Verantwortung für QE in der
276 Einrichtung hier? Also zum einen in der Einrichtung selbst aber eben äh auch in dem
277 Umfeld von der Einrichtung? Wer trägt die Hauptverantwortung?**

278 TL: (lange Pause)

279 **I: Also wer macht was, damit QE läuft?**

280 TL: Ähm, des Stadtjugendamt, des Sozialreferat, des Stadtjugendamt...und die HPTen selber.
281 (kurze Pause)

282 **I: Und wer trägt aus ihrer Sicht die Hauptverantwortung?**

283 TL: Des Jugendamt, des Sozialreferat, die sind ja gesetzlich dazu verpflichtet. Also es muss
284 sich ja alles ändern, es ist alles ne Kostenfrage und dann äh ist natürlich diese ähm KJHG, das
285 wird wieder geändert und dann des – also des ist so verflochten. Des Sozialreferat möchte
286 natürlich die Kosten für 35a wieder ins BSHG schieben. BSHG, die machen auch Theater, mit
287 den HPTen im Vorschulalter. Also da wird hin und her geschoben und wir haben darauf,
288 darauf so gut wie keinen Einfluss. Ähm, was natürlich die Umsetzung des Hilfeplanes, also
289 die Umsetzung des Gesetzes liegt beim Jugendamt in der Verantwortung, also über den ASD
290 über... die Entgeltkommission und also wie wird was finanziert und damit auch die QE. Die
291 bestimmen das. Noch halten sie den Kontakt zu uns.

292 **I: Und welche Rolle spielt die QE in der Entgeltverhandlung?**

293 TL: Ja, man muss ne Leistungsbeschreibung machen. (lange Pause)

294 **I: Und welche Rolle spielt die QE-Vereinbarung?**

295 TL: Ja, mir graust es des zu machen. Wir müssen jetzt irgendwann in die
296 Entgeltverhandlungen. Wir haben seit 1,5 Jahre Überlegungen, gehen wir, gehen wir nicht,
297 wer macht wann was. Ach du Scheiße, des auch noch. Ich hab Schiss davor. Also des spielt
298 ne entscheidende Rolle. Klar, die QE – die Frage ist, also des ist ja einfach ne Frage der
299 Formulierung. Des Vokabular spielt eine große Rolle. Und des Bewusstsein, was ist QE, was
300 ist Qualitätssicherung ähm, was darf man so benennen, was nicht. Ich bin eben kein äh kein
301 Sozialmanager, ist nicht meins, hab ich nicht gelernt. (kurze Pause) Und ich weigere mich auf
302 diese wirtschaftlichen Formulierungen umzusteigen. Aber des will man ja auch nicht.
303 Aber...so was zu beschreiben, zu formulieren, des zu benennen, was wir an Qualität haben,
304 was wir weiterentwickeln, was sich lohnt, was nicht, des ist ein heikler Akt. Und davor graust
305 mir.

306 **I: Wie nutzen und beurteilen sie denn theoretische Publikationen, Fortbildungen zu dem
307 Thema?**

308 TL: Ich nutze die mhm...eigentlich schon lange nicht mehr. (kurze Pause) Ich habs mal
309 gemacht, aber...(kurze Pause) Also ich halte mich dann eher lieber an den
310 Organisationsberater, der hier unsern Laden kennt. Ähm...(kurze Pause) Der hält des dann
311 eben passend und individuell, also ich meine...ich kann da nicht so viel mitreden. (kurze

Anhang

HPT7 Interview Leitung

312 Pause) Ich hab diesen Sozialmanagementkurs gemacht, 10 Tage, und manches ist...aber man
313 bleibt viel zu sehr- also wir sind viel zu viel im Theoretischen hängen geblieben und die
314 Übertragung auf die Tagesstätte des ist des schwierige.

315 ***I: Welche Voraussetzungen, Bedingungen braucht es denn jetzt für QE, also einmal in***
316 ***einer Einrichtung und dann auch im Umfeld einer Einrichtung?***

317 TL: Ähm...wenn jeder äh...jeder Mitarbeiter in einer Einrichtung für sich auch alleine was
318 dafür tut. (kurze Pause) Also dass er auch was, was liest oder...also sich an diesen Dingen,
319 die angeboten sind, also ne Fortbildung macht oder zum Beispiel Elternarbeit, ja. Da gehört
320 bei manchen hier eine QE her. Wenn ich dann höre, Frau Schelle, dass jemand sagt, wieso
321 denn, brauch ich doch nicht, ich kann doch reden, ja, also da krieg ich die Krise. Also dann
322 denk ich mir, verdammt noch mal, also dass sind Dinge, also ein Bewusstsein an Qualität und
323 hier nicht nur äh ein Begleiten der Kinder, nur in Gänsefüßchen. Aber da sich weiter zu
324 qualifizieren, ein Interesse, sich weiterzubilden. (kurze Pause) Und dafür des Geld zu haben,
325 als Arbeitgeber sagen zu können, hier hast du 500 Euro, mach es.

326 ***I: Wie sollte sich denn die Zusammenarbeit mit den anderen Akteuren, dem Jugendamt,***
327 ***dem Träger?***

328 TL: Also die Zusammenarbeit mit dem ASD ist gut bis sehr gut. Ähm aber diese
329 Umstrukturierung im ASD ist- die permanenten also- ist nervig für Eltern und für uns.
330 Hauptsächlich für die Eltern. Des ist ein sehr hochschwelliges Angebot hier, und die Eltern
331 sind eigentlich Versager, die ihr Kind hierher bringen und dazu brauchen sie Vertrauen. Und
332 wenn die vom ASD permanent wechseln...Wünsche ähm von Beständigkeit ähm also
333 Zuständigkeiten der Kollegen zu den HPTen und zu den Eltern.

334 ***I: Wie sollte sich denn die Aufgabeverteilung für QE, über die wir ja geredet haben, äh***
335 ***verändern?***

336 TL: (lange Pause)

337 ***I: Soll sich die Verantwortung für QE verlagern, oder jemand anders entlastet werden?***

338 TL: Also die Zusammenarbeit und die Verantwortungsstränge sollten klar sein. Es gibt immer
339 mehr – ich denke des entsteht auch durch, ja, jeder will mitreden und dann entsteht ein
340 Gewurschtel. Also diese regionalen Fachteams ähm – ich weiß noch, dass ich gesagt hab,
341 warum sitzen eigentlich keine HPTen drinnen, ähm und tja, wer geht denn da rein, also wer
342 kann denn des noch bieten als Einrichtung. Also die Befürchtung ist, man wird über den Tisch
343 gezogen, dass dieses und jenes ist. Also diejenigen vom ASD, des sind Fachkollegen, die
344 überprüfen den Fall 35a oder nicht 35a, 35a kommt vom Kinderpsychiater, welche
345 Maßnahme, welche Dringlichkeit. Also ich denk mir so des ist nötig. Wenn die jetzt aber auch
346 noch mal ihre Entscheidung überprüfen lassen, ja – also es ist – viel zu viele dran beteiligt.
347 Also die Gremien, des kann man sich aussuchen, geht man hin, geht man nicht hin.

348 (Unterbrechung durch ein Telefonat)

349 Ähm...Tschuldigung. Also es ist langsam ein Kuddelmuddel ähm...und wo Zuständigkeiten
350 hin- und hergeschoben werden, der fühlt sich übergangen, der auch, da muss noch mal was
351 abgesichert werden. Und dann werden die Ideen mit rübergezogen, also und dann waren die
352 Ideen aber doch bei der Familiensachen drinnen und wer übernimmt jetzt welche Ressorts.
353 Und diese Umstrukturierungen im Sozialreferat, im Jugendamt und die Umsetzung der
354 Gesetze und Notwendigkeiten – ich weiß natürlich, des ist ein hochgradig komplizierter
355 Apparat. Des ist ne große Organisation, des geht nicht ohne knirschen und des dauert lange.
356 Zu zweit sich zu einigen ist schon schwer, ganze Abteilungen umzustrukturieren, des dauert
357 noch länger, dann sind Widerstände da. Aber manchmal denk ich mir...ähm...ja, also ich find
358 da ist soviel Würgen eingebaut und...(lange Pause) Des ist schwierig. Also Gott sei Dank bin
359 ich dafür nicht zuständig. (lacht)

360 ***I: Welche Organisationsstruktur braucht denn eine Einrichtung, damit QE umgesetzt***
361 ***werden kann?***

362 TL: Organisationsstruktur im Hause...(lange Pause)

363 ***I: Also, was braucht da eine Einrichtung, damit QE gemacht werden kann?***

Anhang

HPT7 Interview Leitung

364 TL: Äh, klare Rollen- und Positionsverteilungen, wer macht hier was und ne Beratung. Und
365 nen guten Betriebsrat dazu. (lange Pause)

366 **I: Und was glauben sie wünscht sich die öffentliche Seite für QE an Veränderungen?**

367 TL: (lange Pause) Tut für euer Geld was. Und zwar eine ganz individuelle Förderung für
368 jedes Kind. Und zwar setzt das um, was drin steht an äh...also im Endeffekt erwarten die
369 Maßanzüge inzwischen. Und was sie sich wünschen würden, dass des umgesetzt wird, dass
370 des aber manchmal völlig unrealistisch ist, weil man ein Kind nicht auf seine Defizite
371 festklopfen kann und weil einfach nun mal ein Individuum und ein Charakter und eine
372 Persönlichkeit so sein kann, dass man das nicht in Reih und Glied bringen kann.

373 **I: Und wenn sie an die Ausbildung der Mitarbeiter denken in sozialen Einrichtung, wie**
374 **sollte sich die ändern, damit man auf QE vorbereitet ist?**

375 TL: (kurze Pause) Also ich mach ja noch nen Job, ich hab ja noch was anders. (lacht) Ich hab
376 noch ähm ne Lehrtätigkeit an der Fachakademie für Heilpädagogik. Und ähm und da krieg ich
377 mit, dass diese Heilpädagogen äh fachlich wesentlich qualifizierter sind. Also das heißt
378 heutzutage gibt es eine differenzierte Diagnose als vor 25 Jahren. Ähm...und dass die
379 über...dass die fachlich qualifizierter sind, heißt, dass die wissen, was sie können müssen,
380 dass sie nicht alles können ist klar. Aber, also ich bin damals 76 rausgegangen, so jetzt haben
381 sie mal ein Fundament, jetzt müssen sie sich anfangen auszubilden. Also in ner HPT muss ich
382 mich mit Störungen im Kindesalter befassen und und und. Oder dass man – also bei der
383 Heilpädagogik ist klar. Bei Erziehern und Sozialpädagogen ist ja nicht klar, wo geht man hin.
384 (kurze Pause) Also es braucht ne qualifiziertere Ausbildung. Also wir haben jetzt eine
385 Kollegin, die ist neu, sehr jung, sehr engagiert, aber die hat von null und nix ne Ahnung. Und
386 wenn ich ähm nach meinem Gusto entscheiden könnte und wollte, würde ich kündigen. Weil
387 die nicht das Zeug hat, den Anforderungen einer QE und QS ähm zu entsprechen. Und ich
388 kann des nicht machen, weil ich dann den Widerstand der anderen bekomme. Also des ist des
389 Problem. Da schließt sich wieder der Kreis, QE ist Fortbildung, Fortbildung, Fortbildung.
390 (kurze Pause) Und dazu brauch ich diese persönliche Befindlichkeit nicht. Danach kann ich
391 nicht nur gehen, das war früher mal. Ich muss auch Fachmann sein.

HPT 7. MA 1

Berufsabschluss als Dipl. Sozialpädagogin im Jahr 1999
als Gruppenpädagogin in der Einrichtung seit April 2002

I: Im ersten Teil von dem Interview würde mich jetzt zunächst interessieren, wie sie den aktuellen Stand von Qualitätsentwicklung, also hier in dieser Einrichtung, beschreiben würden.

MA: Welche Merkmale sind denn des, nach denen man Qualitätsentwicklung definiert?

I: Also zum Beispiel, da gibt's ja die Möglichkeit, dass man sagt, man macht ein richtiges QE-Modell oder System, EFQM, man lässt sich zertifizieren und so weiter. Dann gibt's zum Beispiel, dass man einzelne Elemente hat, also ein QM-Handbuch, die Dokumentation, Selbstevaluation äh des können Bausteine von Qualitätsentwicklung sein.

MA: Ok, also es gibt hier in der Einrichtung ...ähm... begleitend für die Einrichtung einen Herren, der mit uns Qualitätsstandards entwickelt und des fängt an bei ähm Optimierung von Teamsitzungen, äh Dokumentation über Weiterentwicklungen und innovative Vorschläge für die Einrichtung und immer parallel zu den äh sozialpolitischen Themen, die grade am Laufen sind und der Spielraum – ja, da kann man zwar viele Wünsche äußern aber die Realität sieht natürlich anders aus. Dass man gucken muss, inwieweit reicht das Geld zum einen, inwieweit muss man auch Richtungen einschlagen, die natürlich von Seiten des Jugendamtes, vom Geldgeber, vorgegeben werden. (kurze Pause)

I: Das heißt also, sie haben Sitzungen, in denen es um Qualitätsstandards geht.

MA: Ja, so in zweimonatlichen Abständen. (kurze Pause)

I: Und dieser Herr ist von einer Unternehmensberatung?

MA: Ne, äh der Herr, äh der macht so äh Qualitätsentwicklung von außen, so Supervisor.

I: Wie würden Sie denn die Phase des Prozesses beschreiben?

MA: Ich finde – also es ist mittendrin aufgrund dieser ganzen politischen Veränderungen, die sich momentan auch wieder verändern. Also ich hab manchmal auch den Eindruck, es beginnt dann wieder am Anfang und dann ist man wieder mittendrin, wie das halt mit Prozessen so ist.

I: Warum glauben Sie wurde mit QE begonnen?

MA: Mhm (kurze Pause) Also...(kurze Pause) Schwierig. Also ich denk mir – also es ist so, dass diese Einrichtung gibt es ja schon sehr lange und mein Eindruck ist, dass man irgendwann an nen Punkt kam, wo man alleine nicht mehr weiter kam. Und es gibt so Strömungen, denen muss man sich anpassen um quasi auch attraktiv zu bleiben auf dem Markt und deswegen denk ich ist des installiert worden. (kurze Pause)

I: Und wenn ich des jetzt richtig verstanden hab, läuft des also so ab, dass dieser externe Berater von außen kommt und mit ihnen gemeinsam Qualitätsstandards erarbeitet. In welcher Form sind die Mitarbeiter da beteiligt?

MA: Die Mitarbeiter sind schon sehr beteiligt, also kann ich jetzt für mich sagen. Da ist genügend Raum und des ist auch gewünscht. Also des ist schon.... (lange Pause)

I: Und inwieweit sind die Eltern und Kinder an der QE beteiligt?

MA: Mhm. (lange Pause) Also, die Eltern eher wenig und äh, die Kinder unmittelbar. Also wenn es um die Optimierung von Arbeitszeiten geht oder um Veränderungen, die die Arbeitszeiten verändern, dann sind natürlich die Kinder auch direkt davon betroffen.

I: Also die profitieren dann davon?

MA: Ja. In der Regel schon. Außer es gibt dann irgendwelche Kürzungen, wo man dann überlegen muss, wo ist denn die Sinnhaftigkeiten dieser ganzen Überlegungen. Also des ist ja auch ein Thema, wo immer so mitschwingt.

I: Inwieweit ist die Kontinuität denn von QE in der Einrichtung gewährleistet?

Anhang

HPT7 Interview MA1

MA: Also Kontinuität gibt es schon, dass ganz klar ist also, das mindestens, sag ich jetzt mal, drei-, vier-, fünfmal im Jahr des statt findet. Und wir hatten auch letztes Jahr ein Extraseminar wos um diese ganzen Entwicklungen ging also immer parallel gesehen zu diesen sozialpolitischen Veränderungen und des wurde auch vorbereitet mit ihm und dann relativ effektiv dieses Thema zu bearbeiten.

I: Und zwischen diesen Sitzungen, inwieweit findet da in der Einrichtung intern was statt?

MA: Also es werden schon – es gibt schon so Impulse, wo angestoßen wird. Also, wo gibt es denn Mängel. Ja, also äh des eine läuft gut, dann brauch mas auch nicht anzuschauen. Wo gibt's den Mangel, wo gibt's Veränderungsbedarf und ...äh... je brisanter der Bedarf ist, etwas zu verändern umso intensiver wird natürlich des auch angegangen. Ganz klar. Und... da wird auch drauf geguckt, dass man sich Termine setzt, bis wann soll das erreicht werden. Und des muss auch überprüft werden, was hat gut geklappt, was nicht, warum hats nicht geklappt. Also, anhand dieser Punkte wird des auch bearbeitet. Also es gibt quasi so Aufträge von diesem Herren, dass er sagt, des und des sind brisante Punkte, so Prioritäten. Und natürlich auch sich äh im Team sich zu einigen. Also des sind halt Anstöße, und Gedanken, die er da einbringt, auf die man selber nicht kommt, weil man so involviert ist. Und dann da überlegen im Team, ja, was können wir leisten, was ist machbar neben unserer eigentlichen Arbeit. Ja, und dann zu gucken, wie gehen wir an die Sache ran und wie könnens wir effektiv bearbeiten.

I: Und wie würden Sie denn die Auswirkungen von Qualitätsentwicklung beschreiben?

MA: Mhm. Es gibt Punkte, die gut sind, die sich verändert haben. Und es gibt Dinge die, ja wahrscheinlich, so, wie sagt man, systemimmanent sind. Die werden sich nicht verändern oder sind so manifest, dass es schwer ist, da Veränderungen zu machen.

I: Und wenn Sie an die Zielerreichung in der Arbeit mit den Kindern denken, inwieweit hat sich da seit Qualitätsentwicklung etwas verändert?

MA: Dass man bewusster an die Sache rangeht. Das man sagt, so, um was geht's jetzt eigentlich, was wollen wir uns vornehmen. Es gibt ja auch häufig diese Überforderungstendenz, ran an die Sache und dann schauen. Dass man da erst nen Schritt zurückgeht, und kucken, so um was geht's jetzt eigentlich, was ist als erstes zu machen, was schließt sich an und dann auch zu schauen, verändert sich des Ziel und des einfach auch wieder abzuwiegen.

I: Also, dass die Arbeitsabläufe bewusster gestaltet werden.

MA: Genau. Und also dadurch auch ähm...ja...wie soll ich's sagen. (lange Pause) Also da noch mal genauer und konkreter hinschaut.

I: Und wenn sie an das gesamte Team der HPT denken, inwieweit hat sich der QE-Prozess auf die Zufriedenheit hier ausgewirkt?

MA: Doch. Also des hat sich schon auf die Zufriedenheit ausgewirkt. Immer wieder mit Abstrichen und ähm, es ist schon mein Eindruck, dass da ne höhere Zufriedenheit ist. Weil man, wie soll ich's sagen (lange Pause) auch anders mit diesen Zielen umgeht. Dass die Überforderung – dass man auch sieht, ok, des kann halt so nicht erreicht werden oder des ist ne Lebensaufgabe von dem Kind und deswegen ist wichtig des und des anzuschauen, an der Sache zu bleiben und noch mal umzudenken. Und nicht so des Gefühl zu haben, des hat jetzt nicht funktioniert, weil.

I: Also auch, die Kräfte besser einteilen zu können und Prioritäten zu setzen?

MA: Genau.

I: Und die Eltern und Kinder, inwieweit wirkt sich QE in der Einrichtung auf deren Zufriedenheit aus?

MA: Wenn die, wenn die, wie soll ich's sagen (kurze Pause). Wenn ein bewussterer Umgang stattfindet mit den Kindern, dann wirkt sich das unwillkürlich auch auf die Eltern aus. Weil dann in der Regel ne höhere Zufriedenheit auch ist, auf seiten der Eltern und ähm ja, wie sagt man, diesen Rückkoppelungseffekt hat. (kurze Pause)

I: Gut. Dann wird's jetzt drum gehen, in welchem aktuellen Rahmen denn QE in der Einrichtung stattfindet. Welche Erwartungen hatten Sie als MA an Qualitätsentwicklung zu Beginn und inwiefern haben sich diese verändert?

MA: Puh, da muss ich kurz zurückgehen. (lange Pause) Also, muss ich so anfangen. Dadurch, dass man ein sehr hohes Mitspracherecht erstmal hat ähm bedingt des ein positiveres Klima. Also des ist für mich ein Qualitätsmerkmal. Die Hierarchie ist in der kleinen Einrichtung natürlich ne andere als in großen Einrichtungen, ganz klar, und...des ist so des eine. Und (kurze Pause) natürlich, also wie soll ich des ausdrücken. Also ich bin ja ne sehr junge, von den Zeiten wo ich hier bin, ne sehr junge Mitarbeiterin im Vergleich zu vielen anderen. Und...ähm... ja es gibt schon, also für mich manche Dinge, wo ich mir denke, also da kollidierts mit den Vorstellungen und Ideen zwischen der Einrichtung, was so an Vorgabe ist und was schon seit einigen Jahren läuft, was sich auch bewährt hat und persönlichen Vorstellungen.

I: Und ganz speziell jetzt zu Qualitätsentwicklung: mit welchen Erwartungen sind sie da in diesen Prozess eingestiegen?

MA: Also ich eigentlich nicht, als erst mal gar nicht. Also erst mal abgewartet, was so passiert.

I: Und inwieweit hat sich des jetzt verändert, wo Sie ja konkreter wissen, was passiert.

MA: Ja, also was ich merke ist, dass ich Schwierigkeiten mit diesem Qualitätsentwicklungsbegriff, also was heißt des konkret. An dem häng ich ein bisschen. Ähm, ich kann das nur wiederholen, dass man wichtig, dass es wichtig ist, sich im Team Punkte vorzunehmen, die man erreichen kann. Und des läuft immer besser. Also da gabs ne Entwicklung in den zwei Jahren, seit ich da bin.

I: Und wenn Sie an die Tagesstättenleitung denken. Welche Erwartungen hatte sie wohl zu Beginn von QE und inwieweit haben sie diese wohl verändert?

MA: Ich denk mir ... natürlich....zum einen des Überleben der Einrichtung zu sichern, sag ich jetzt mal, also im immer schwieriger werdenden Markt. Und zum andern natürlich, ja, die Qualität oder die ... was man auch immer darunter versteht, oder auch so gewisse Standards äh zu überdenken und neue äh Ideen mit reinzubringen. Also, weiß ich nicht, aber des sind denk ich mal so wie ich das mitbekomm, so die Punkte gewesen sein. Und sind sie wohl auch jetzt noch.

I: Und die Erwartungen der Eltern und Kinder – welche sind das wohl und wie haben sich die verändert?

MA: Ich glaub nicht, dass die Erwartungen an Qualitätsentwicklung hatten. Ne, des glaub ich nicht.

I: Wie gelangen Sie denn an die notwendigen Informationen, die man ja für die Umsetzung von Qualitätsentwicklung auch braucht?

MA: Es gibt so regelmäßig stattfindende Teamsitzungen, wos Informationen von Seiten der Leitung gibt. Dann zum andern...ja auch so bestimmte Ordner zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Und ja ähm durch, wie sagt man den da, Fachliteratur. (kurze Pause) Genau. Und durch persönlichen Austausch natürlich.

I: Und wenn sie jetzt an den Träger der Einrichtung denken. Hier ist es ja so, dass die TL gleichzeitig auch die Geschäftsführung vom Trägerverein übernimmt. Vielleicht ist es dann schwieriger, des so genau zu trennen. Aber zum Träger gehört ja auch noch mehr, als nur die Geschäftsführer. Wenn sie an die Zusammenarbeit mit dem Träger bezüglich Qualitätsentwicklung denken, inwieweit findet hier etwas statt und welche Erwartungen und Ansprüche hat der Träger?

MA: Also des kann ich ja wirklich nur rudimentär sagen. Mein Eindruck ist also, äh, dass durch diese politischen Veränderungen ähm des intensiviert wurde. Ich denke, also so erleb ich des.

Also es geht natürlich ums Bestehen dieser Einrichtung und dann ist natürlich äh, ja die Erwartungen sehr hoch, dass sich da etwas entsprechend auch verändert. (kurze Pause)

I: Und die Zusammenarbeit mit dem Stadtjugendamt?

MA: Also es gibt ja da die verschiedensten Ebenen. Also es gibt ja da die Gremienarbeit, wo die Tagesstättenleitung auch in verschiedenen Arbeitskreisen ist und wo natürlich auch immer drauf geschaut wird, dass die Zusammenarbeit so gut wie möglich ist aber auch immer unter Abwägung äh der Bedürfnisse der entsprechenden Tagesstätten. Des ist des eine. Des andere ist (kurze Pause) also, also des ist so die überstehende Ebene, was auch um Entgelte geht, und da denk ich mir, die Zusammenarbeit mit den – es hat sich auch alles sehr verändert im Jugendamt mit den Strukturen, Dezentralisierung – also mit den Bezirkssozialarbeitern, mit denen wir eigentlich am meisten zu tun haben, ist es von beiderseitigem Interesse, dass man gute Arbeit zusammen macht, Kooperation – des ist so mein Eindruck.

I: Und welche Erwartungen oder Ansprüche denken Sie hat das Jugendamt bezüglich Qualitätsentwicklung an die Einrichtungen?

MA: Mhm. Also ich denk mir auch unter den entsprechenden Rahmenbedingungen von Seiten des Jugendamtes, dass man kostengünstig gute Arbeit leistet im Sinne von, Kinder „heilend“ entlässt. Ich bin da ein bisschen ironisch. Aber ja, des ist so des, was da so ein bisschen rüberschwappt. Ja des ist so...ja.

I: Und welche Rolle spielt dann fürs Jugendamt Qualitätsentwicklung?

MA: Des frag ich mich manchmal auch. Weil ich denke, dass über dem...äh...auf dem Rücken der Qualitätsentwicklung ähm andere Dinge verhandelt werden, hab ich den Eindruck. Also es geht schon um Qualität aber ähm es geht schon um Quantität ist mein Eindruck. (kurze Pause) Also da geht's – des ist wirklich auf höherer Ebene. Es ist so...äh...ja wie soll ich's sagen. Des merkt man daran, dass...äh...wie soll ich des beschreiben. Die Gruppenarbeit ist zwar wichtig, ja, aber es vereinzelt sich. Es gibt eine Masse von diesen ambulanten Erziehungshilfen und dass ähm steht in Konkurrenz der Gruppenarbeit. Natürlich ist die ambulante Erziehungshilfe billiger wie äh ein Kind in der Tagesstätte unterzubringen. Und wo bleibt die Qualität und da knirscht's.

I: Und ähm welche Rolle glauben Sie spielt Qualitätsentwicklung in den Entgeltverhandlungen?

MA: Also ich denk mir es spielt schon ne Rolle, also dass man bestückt wird von Seiten des Jugendamtes, dass man Kinder wieder bekommt, da ist des natürlich wichtig, also, Zahlen vorzulegen, zu sagen, also wir sind ausgelastet und also an diesen Zahlen hängt sich natürlich auch die Qualität der Arbeit mit den Kindern und den Eltern dran so. Und ähm aber ich denk, also ich war persönlich nie in den Entgeltverhandlungen aber (kurze Pause) aber ich denke mal da verhält sich da ähnlich. Also es geht ums Geld des ist ganz klar und die Bandagen sind härter geworden. Aber des Wort Qualität fällt da schon rein, aber (kurze Pause) ich denk mir...ja...es gibt da ne gewisse Unzufriedenheit denk ich mir von Seiten der Einrichtung.

I: Also, äh, inwieweit Unzufriedenheit?

MA: Ja, dass man, ja wie soll ich sagen, dass (lange Pause) Mhm, Ja, dass natürlich geschaut wird, dass es Einsparungen gibt wie in allen andern Bereichen auch und das es auch sinnvoll ist zu überprüfen ist, was man macht. Aber ich hab oft den Eindruck, dass ähm, da kommt was raus und dann wird eingespart und...ähm und da frag ich mich schon, was hat des dann eigentlich für nen Sinn. (lange Pause)

I: Wer übernimmt denn aktuell ihrer Meinung nach die Aufgaben, die Verantwortungen für Qualitätsentwicklung hier in der Einrichtung? Wenn man an alle Akteure denkt, als von Mitarbeitern bis zum Jugendamt.

MA: Mhm. (lange Pause) Mhm. (lange Pause) Mhm. Also jetzt um die Qualitätsentwicklung zu betreiben?

I: Ja.

MA: (lange Pause) Also es ist, ich denk mir- also jede, also jede, jedes- wie soll ich's sagen – jedes Teilchen für sich trägt die Verantwortung und die Hauptverantwortung ist schwierig,

weil ich finde... ähm...jetzt hier von Seiten der Einrichtung trägt die Leitung sowieso die Verantwortung attraktiv auf dem Markt zu bleiben und also ich denk mir von seiten des Jugendamtes muss natürlich geschaut werden, wie kann man mit dem Geld gut umgehen und trotzdem noch ähm...also laut KJHG die ganzen ...äh... Rechte sichern. Und da denk ich mir ähm...also da muss geschaut werden, wie sich des wirklich miteinander vernetzt. Also zum einen auf die Qualität kucken und trotzdem attraktiv bleiben auf dem Markt und die andern, die aufs Geld kucken und trotzdem schau müssen, dass die Bedürfnisse laut Gesetz äh auch noch beachtet werden. Also so erleb ich des.

I: Aber die Hauptverantwortung für QE...

MA: Also die Hauptverantwortung, wenn man des so sieht liegt natürlich, natürlich erst mal beim Jugendamt weil da die Anfragen ja auch hingehen von den Tagesstätten, und die müssen natürlich auch erst mal kucken, dass die Bedürfnisse, ähm, die da sind, rechtmäßig auch eingehalten werden. Und gleichzeitig schau müssen, wie das mit der finanziellen Situation aussieht, wie das verteilt wird und so weiter. (kurze Pause) Wenn man des so sieht – aber ich glaub des kommt immer auf die Seite der Betrachtung an.

I: Wie wurden sie denn in ihrer Ausbildung auf QM bzw. QE vorbereitet?

MA: Also während meines Studiums, des war ja der, also des Thema schlechthin also ich hab 95 begonnen zu studieren und ...ähm...also ich denk mir – ich wurde sehr darauf vorbereitet bezüglich berufsethischer Aspekt von Seiten der Sozialarbeit also zu kucken, was ist so des Berufseigene, wo muss man drauf schauen und so. Es gab auch so Seminare, die man besuchen konnte zu bestimmten Themen, aber des war nicht so meins. In den Kinderschuhen steckte diese ganze Qualitätsentwicklungsgeschichte noch damals und des hat sich ja sehr verändert. Des is ja, soweit ich des weiß, an den Hochschulen ein sehr zentrales Fach geworden.

I: Und ähm wie beurteilen und wie nutzen sie Publikationen und auch Fortbildungsangebote zu dem Thema QE?

MA: Mhm....Also....Ich halt ja immer wenig davon, wenn so ne Schwemme ist, ich bin da sehr sehr kritisch solchen Dingen gegenüber und ich find es gibt so ne gewisse Hysterie. Und im sozialen Bereich ist es ja oft so, Oh Gott, Veränderung, schnell reagieren – und ich persönlich halte davon nicht so viel. Ich hab jetzt keine spezielle Fortbildung zu QE gemacht, war mir auch nicht so wichtig, weil ich erst mal im Gruppendienst tätig bin und...ähm...hab aber einmal ne Fortbildung mit meinem eigenen Träger mitgemacht, da gings um Zeitmanagement, um mal zu kucken, wie geht man mit der Zeit um.

I: Also eher distanziert erst mal.

MA: Also ich hab die „Neue Praxis“ abonniert, schon während dem Studium, und wenn da was drin ist, schau ich mir schon an und les des durch und überdenk des Ganze, aber...es ist nicht so meins. Ich denk mir immer, es gibt ja verschiedene Möglichkeiten drauf zu schauen, was ist Qualitätsentwicklung, und meins ist es da nicht so, anhand von Diagrammen oder Modellen vorzugehen sondern wirklich eher aus berufspolitischer und ethischer Sicht die Dinge anzugehen.

I: Jetzt kommen wir zu den Rahmenbedingungen, die sie sich für QE wünschen würden. Welche Bedingungen, welche Voraussetzungen braucht es denn, damit QE sinnvoll und erfolgreich umgesetzt werden kann?

MA: Mhm...Also jetzt fang ich mal beim Allgemeinen an. Im Allgemeinen denk ich mir, wär mein Wunsch, vielleicht ist des auch ne Illusion, dass – wie soll ich des beschreiben – dass die Hysterie wieder zurückgeht. Also, man erfährt jede Woche was Neues und des ist immer so unklar, was ist denn damit jetzt gemeint. Und dass es überschaubarer wird, weil ich hab des Gefühl, dass, dass – des differenziert sich immer weiter aus und wird immer komplexer. Man versucht die Komplexität zu verringern und dabei wird's immer komplexer. Und hier in der Einrichtung, ja, was würd ich mir da wünschen, also ein höheres Bewusstsein für die genannten Dinge zu bekommen. Und die Überforderungstendenz, die da oft mit drin liegt, man muss alles machen – also die eigenen Omnipotenz ein bisschen zu beschneiden und zu

256 sagen, also, ich bin ein Mensch, des ist, des ist des worauf ich mich spezialisiert hab und ich
257 bin hier nicht der Alleskönner sondern was ist eigentlich umsetzbar. Was ist realistisch, um
258 auch die Frustration auch nicht so hoch zu haben.

259 ***I: Wenn sie an die Zusammenarbeit mit dem Träger und dem Jugendamt denken, inwieweit***
260 ***müsste sich diese verändern?***

261 MA: Also mhm...ich denk was ich mir wünsch im Jugendamt selber, dass da mehr
262 Kontinuität ist, es gibt nen permanenten Wechsel von Zuständigkeiten und des finde ich, des
263 fällt mir jetzt ein, des ist kein Qualitätsmerkmal. Also es gibt Eltern, die dreimal ihre
264 schwierige Lebensgeschichte erzählen müssen, drei verschiedenen Personen also da fehlt die
265 Beziehungskontinuität, damit da wichtige Kommunikationsinhalte nicht verloren gehen.

266 ***I: Und mit dem Träger?***

267 MA: Hab ich wenig zu tun. Also ich denk mir, da gibt es ein gewisses Vertrauen, das man
268 aufbringen muss, zu sagen, ok, des wird schon gemacht, und bis jetzt ist des in Ordnung.

269 ***I: Wie würden sie denn eine Organisationsstruktur beschreiben, in der QE Sinn machen***
270 ***kann?***

271 MA: Also hinderlich ist, wenn alles- da gabs ja immer den schönen Satz von der
272 Basisdemokratie, also ich denk es ist hinderlich, alles auszudiskutieren, wo man ja in der
273 sozialen Arbeit eh schon dazu neigt. Und des pondon dazu ist die totale Hierarchie. Und es ist
274 schwierig, gerade in so ner kleinen Einrichtung, auch so ein Mittelmaß zu finden. Also da hat
275 Leitung noch mal nen ganz anderen – also aufgrund ihrer Funktion und ihrer gebündelten
276 Macht, da ist des manchmal ganz schwierig. Also es gibt die Möglichkeit der Mitsprache und
277 da muss aber auch des Vertrauen auf Seiten der Mitarbeiter sein, dass die Leitung des gut
278 macht. Und wenn ich manchmal nicht der gleichen Meinung bin, dass des trotzdem
279 mitgetragen wird und gleichzeitig muss aber diese Offenheit da sein...ähm...man kann
280 kritisieren. Des ist für mich des optimale.

281 ***I: Inwieweit könnte sich denn, oder müsste sich denn die Aufgabenverteilung für QE, die***
282 ***sie ja vorhin schon genannt haben, verändern?***

283 MA: Mhm...Mhm...Also ich denk mal, des ist schwierig. Also des Jugendamt ist so ein
284 Riesenapparat und man hat ja durch diese ganze Dezentralisierung des auch versucht, des
285 aufzulockern und des hat denk ich mir auch nicht so geklappt, wies gewünscht war und
286 ähm...also ich kann mich nur wiederholen. Ich denk es ist wichtig...rauszukriegen, wo ist
287 denn der rote Faden, wo geht's denn hin, diese Strömungen mitzubekommen wie von Seiten
288 des Jugendamtes vorgegeben werden und auch politisch. Und wenn da mehr Transparenz und
289 Überschneidungsmöglichkeiten wäre, dann würde sich da einiges optimieren. Aber es ist
290 natürlich immer – wer lässt sich denn gern in die Karten schauen, wie viel Transparenz ist
291 möglich.

292 ***I: Also wenn ich des richtig versteh, dass man auch als Mitarbeiter in ner Einrichtung***
293 ***erkennen kann, wo des Jugendamt hin will, welche Ziele es hat.***

294 MA: Genau. Ich weiß nicht, ob diese Stimmung bewusst geschürt wird oder – wie finanziell
295 schwierig ist es wirklich und des macht so ne ungute Stimmung und es gibt viel Abbau im
296 sozialen Bereich, zum Teil ist des besorgniserregend und dann flacht des wieder ab. Einerseits
297 werden neue Einrichtungen eröffnet und andererseits wieder Stellen abgebaut und des schürt
298 ne ungute Stimmung. Ja...und des trägt natürlich nicht zur Qualitätsentwicklung bei. Ich hab
299 auch oft den Eindruck, es geht nicht mehr um das Wohl des Kindes, wenn ich jetzt von Seiten
300 der Tagesstätte also- sondern es geht dann wirklich um Statistiken, Zahlen, Zahlen,
301 Statistiken. Also des ist nicht gut.

302 ***I: Inwieweit sollte sich denn etwas an der Ausbildung ändern?***

303 MA: Also, wie soll ich sagen...ähm...also ich find wichtig im sozialen Bereich...ähm...wie
304 soll man drauf vorbereitet werden auf QE...Also des eine sind natürlich diese ganzen
305 Seminare und Veranstaltungen, die man besuchen kann, aber es geht auch um ne gewisse
306 Haltung. Und ich finde des wichtig, des ist ne berufspolitische Sache ähm, dass grade die
307 Sozialpädagogen, die ja häufig belächelt werden von anderen Professionen, mehr Rückgrat

Anhang

HPT7 Interview MA1

308 beweisen und dass man da mehr drauf vorbereitet wird. Es ist wichtig, des im Studium zu
309 vermitteln, dass man jemand ist und dass man nicht klein begeben muss und dass man nicht
310 weniger Wert ist.

311 ***I: Wenn sie sich jetzt ins Jugendamt, von den Trägern, von den anderen Einrichtungen***
312 ***versetzen– was würden die auf diese Frage nach den Wünschen nach Veränderungen***
313 ***antworten?***

314 MA: (kurze Pause) Also von Seiten der Eltern ist des schon auch wichtig, des wird auch
315 immer wieder ganz dezent geäußert, dass die Zuständigkeiten beim Jugendamt einfach nicht
316 so oft wechseln. Von Seiten des Trägers ... denk ich mir ... kann ich mir vorstellen, ne
317 engagierte Mitarbeiterinnen, die am Fortbestehen der Einrichtung auch Interesse haben und
318 sich auch weiterbilden. Von Seiten des Jugendamtes – schwierig. Ich denk mir (lange Pause)
319 Ich mein, dass die natürlich ne optimale Ausnutzung haben wollen und geringe Kosten. Also
320 des ist schon wichtig für die.

HPT7. MA2

Dipl. Psychologin seit 1979

in der Einrichtung seit 1985 als gruppenübergreifende Psychologin, stellvertretende Leitung

I: Wie würden sie denn jetzt den aktuellen Stand von QE in der Einrichtung beschreiben?

MA: (lacht) Ähm gut ich denke, da muss man erstmal überlegen, was ist eigentlich QE, ja.

Für mich ist es äh die...ja, das Bemühen darum, ähm...jeweils auf aktuellen Stand von

Wissen zu sein in seiner äh beruflichen Arbeit. Ähm gute Möglichkeiten sind da die Arbeit zu

reflektieren ähm...ja, so. (lange Pause) Und der Stand auf dem wir sind, ähm...ja, also wir

waren lange Zeit, dachte ich immer, wir sind auf dem stets aktuellen Stand äh. Im Moment ist

soviel Umbruch, dass man des Gefühl hat, mit den Wellen, die da grade kommen, äh, da

kommt man gar nicht mehr so richtig hinterher. Und dann – ich denke aber, dass wir vom

fachlichen an und für sich schon auf nem ganz guten aktuellen Stand sind. Ähm...was da an

neuen Entwicklungen äh also grade so behördlicherseits, also von oben verordnet, also da

weiß ich des nicht.

I: Seit wann wird denn QE betrieben?

MA: Also unter QE verstehe ich äh eigentlich alles, was äh einen selbst, als Team und in

seiner Arbeit weiterbringt. Des ist von Anfang an hier so gewesen. Und des war mal

eigentlich noch irgendwie besser, als es im Moment ist. Weil wir nämlich eine so genannte

Teamklausur einmal im Jahr hatten, da fuhren wir vier Tage gemeinsam weg mit

Übernachtung und allem. Und äh haben uns da eben Themen, die uns besonders interessierten

oder die grade in unserer Tagesstätte wichtig waren angeschaut. Einerseits für uns selber zu

kucken, von der eigenen Erfahrung ausgehend- ähm ja, wie gehen wir mit den Themen um,

was gibt es für Ansätze und so. Zur QE gehören für mich auch die Teambesprechungen, wo

auch immer pädagogische Inhalte ne Rolle spielen. Und dann eben unsere...ja so ein,

ein...eine Supervision, eine Organisationsberatung. Die Organisationsberatung haben wir, ich

weiß nicht genau wie lang, aber schon ewig. Des ist ne externe, regelmäßige

Organisationsberatung. (kurze Pause) Also die Daten hab ich jetzt nicht im Kopf, aber zehn

Jahre mindestens.

I: Warum wurde denn damit begonnen?

MA: Die Organisationsberatung war – ja, es war im Grunde, als die ersten Geschichten

kamen mit äh äh QE. So was haben wir jetzt immer sehr schnell erfahren, weil wir haben ja in

unserem, also wir haben ja drei Projekte hier in diesem Verein. Eines davon ist eben Projekt

für Praxisforschung und Praxisberatung. Und ähm...Mitglieder aus diesem Projekt äh haben

die Einrichtungen aus dem Stadtteil lange begleitet für äh ja, Themen äh ja die gerade aktuell

waren, also die auf den neuesten Stand gehalten. Äh des war anfangs ein sehr großer Kreis,

später nicht mehr so groß, aber wir haben da all diese aktuellen Themen, unter anderem äh

QE, waren da eben auch aktuell. Und von da ausgehend, haben wir dann...also des war kein

genauer Anlass, ich denk des war, ja, dass sich die, die psychosoziale Landschaft ein Stück

verändert und wir gesagt haben, wir brauchen auch einfach Hilfe um äh zum Beispiel unser

Konzept, äh war damals uralt, einfach noch mal neu zu schreiben. Wir müssen neu in

Verhandlungen gehen und müssen da äh ein aktuelles äh Konzept vorlegen und ähm ich

denke, jedes, so ne Selbstgründung äh ne Eigeninitiative wie dieser Verein und diese

Tagesstätte, wo engagierte Leute des also von null aufgebaut haben, gerungen haben und dann

ja, wie unser Betriebswirt, der hier noch nicht lange dabei ist, immer ein bisschen spöttisch

sagt, so basisdemokratisch, nicht. Man hat alles gemeinsam entschieden und so weiter. Und

irgendwo passt das dann für die Gründer gut, aber für äh die Nachkommenden, die hier ne

Arbeitsstelle suchen und nicht mehr und nicht weniger, nicht mehr – also auch engagiert, aber

auf eine andere Weise ähm, dann fehlt es an Regeln, an Strukturen und so weiter. Als wir

dann gemerkt haben, dass eben die alten und die neuen unterschiedliche Ansprüche hatten,

also dass wir dann auch Hilfe brauchen, um das gut auf den Weg zu bringen. Und da haben

wir das angefangen. Und ähm...dann entstand eben des neue Konzept zum Beispiel. Und da haben wir jemanden gebraucht, der uns da strukturiert. Wobei wir auch mit Schaudern so gesehen haben, was andere Tagesstätten gemacht haben, so diese DIN Normen und so, weil wir dachten, gut, des kanns ja nicht sein. Andererseits weiß ich, dass unsere Tagesstätte eingeladen war zur Feier der Zertifizierung, na, ja, gut. Und dass da eben sehr viel Arbeit drin steckt.

I: Wenn ich des richtig verstanden haben, also den Weg, wie sie QE betreiben, dann ist des ganz viel über Organisationsentwicklung durch externe Beratung und die Dinge, die eigentlich schon immer vorhanden sind, die Teamgespräche, die Reflexionsgespräche.

MA: Ja.

I: Also des ist des, was hier läuft.

MA: Ja.

I: Inwieweit wird denn die Kontinuität, die Regelmäßigkeit für QE sichergestellt?

MA: Mhm. (lange Pause) Ja, in dem Sinne, wie ich ihn verstehe, ist des einfach durch die, die Struktur, dass man weiß, also jede Woche treffen wir uns, und ich hatte vorhin gesagt, wir fahren vier Tage weg, des findet aus Kostengründen nicht mehr statt. Ähm und grade für so ne Arbeit mit Kindern, wär des so wichtig, natürlich hat des auch was mit Selbsterfahrung zu tun und so. Man hat sich sehr gut kennen gelernt und ich meine grade die Dinge, die manchmal eine Rolle spielen im Umgang mit Kindern, des sind ja die eigenen Erfahrungen. Da war oft Raum für grade solche Dinge. Und wir haben jetzt nur noch ähm zwei Tage im Jahr, wo wir uns eben diese Zeit nehmen und des machen wir hier vor Ort. Also in dieser Tagesstätte, nicht. Dann haben wir einmal in der Woche dieses Teamgespräch, wos einerseits um organisatorische Sachen geht, aber auch um pädagogische Inhalte und dann haben wir einmal in der Woche die Gruppenbesprechung. Gut, des ist so die tägliche Arbeit, aber da geht's schon auch drum, wie gut machen wir unsere Arbeit.

I: Und wie sind die Mitarbeiter an QE beteiligt?

MA: Ja, also ich mein, wenn ich – diese Teamklausuren sind alle beteiligt, ähm entsprechend an den ähm also des pädagogische Thema wird nach Bedarf, man kann manchmal auch jemanden einladen oder jemand von uns bereitet das vor. Also ich denke, die sind sehr viel beteiligt. Da ist der Raum schon da dafür.

I: Und die Eltern und Kinder, wie sind die an QE beteiligt?

MA: (kurze Pause) Ja, wir haben natürlich besondere ähm...(kurze Pause) ähm Eltern, die äh...äh...(kurze Pause) Ja, wobei auch die Arbeit oft eine besondere ist. So eigentlich Beratungsprozesse sind mit wenigen Eltern möglich, also so ähm...dass sie überhaupt so kontinuierlich kommen und auch in der Lage sind, eigenes Verhalten zu reflektieren ähm. (lange Pause) Die eigentlichen, also die Rückmeldungen äh werden hier selten direkt erfragt, also da geht's eben durch den ASD, also inwieweit ist des ganze gelungen und so. So ganz explizit einbezogen, müsst ich jetzt überlegen. Auch mit den Kindern – ok, man redet schon häufiger auch mit den Kindern, warum bist du eigentlich hier, hat sich was verändert, ähm...ja, warum macht man des grade, wo stehst du jetzt, wo willst du hin und so was. Also in der Hinsicht. (kurze Pause) Ja, also des wird selber so in Erfahrung gebracht, wie die Eltern sich hier wohl fühlen, also in Gesprächen, aber formal eigentlich nicht. Na, gut, also wir haben dann auch immer einen Ehemaligen Stammtisch, die kommen eben da von sich aus, wo sie sagen, Mensch, da war ich noch so und da hab ich doch. Und da fragt man schon, was hast du hier eigentlich gelernt und so. Aber ähm, gut, die – unsere Kriterien, wir sind nun mal ein Schul ähm einrichtung, also ne Schulkinder- und ein ganz wichtiges Kriterium unseres Erfolges ist zugegebener Maßen die Rückmeldung durch die Schule, die Schulnoten, oft aber auch, also des haben wir häufig, des sehen wir immer ausgesprochen gerne, wenn da drin steht, durch die gute Unterstützung in der Tagesstätte, oder im Hort schreiben die ja immer, hat er jetzt schon das und das und das. Also des kucken wir uns gerne an. Und natürlich sind uns dann auch die Schulnoten wichtig, weil ähm alle Schwierigkeiten, die die Kinder haben, sich in der Regel wirklich auch in, in äh...äh in den Schulleistungen ausdrücken.

I: Und ähm wie würden sie denn jetzt die Auswirkungen von QE auf die Arbeit von ihnen beschreiben?

MA: Mhm. Ja, also ich denke ähm, wir waren ja schon zeitweise ein richtiger Chaotenhaufen, wie des dann manchmal so ist. Ähm...also ich denke, dass wir äh reflektierter und strukturierter arbeiten, was ich im Umgang mit den Kindern sehr, sehr wichtig finde. Ja, dass man sich manchmal auf die Schliche kommt, mal ein ganz banales Beispiel ähm, dass wir mit diesen Aggressionen äh zu tun haben, aber das des zum Beispiel so Zeiten gab, wenn die Kinder abends gingen, dass es da zu schrecklichen Szenen (lacht) kam, wenn die sich dann an der Garderobe ihre Sachen zusammen suchen mussten und so weiter. Ähm, da sind wir, ich mein, da hätt ma selber drauf kommen können, aber wir hatten da mal jemanden zu diesem Thema, der sich hier umgesehen hat und sich angeschaut hat, wie sieht des denn hier aus, wie ist unser Tagesablauf, wo gibt es Punkte, wo die Aggressionen hochkochen. Ja, und er stellte eben fest, dass es nötig ist, die Garderobe, die für alle 20 Kinder an einem Fleck war, also für jede Gruppe eine eigene Garderobe zu trennen. Also dass man eben für solche Dinge aufmerksam ist, dass man begreift, ok, des ist ne Überforderung, wenn 20 Kinder sich gleichzeitig anziehen sollen. Ja, und dass man äh...(kurze Pause) ja, den Kindern dadurch auch mehr gerecht wird, gell. Und insofern denk ich mir, bringt das vieles ein Stück weiter.

I: Wie wirkt sich denn QE auf die Zielerreichung aus in der Arbeit mit den Kindern, mit den Eltern?

MA: Ja, also ich denke, die, die Qualität ähm...ja, hat sich zum Teil natürlich auch so ein bisschen unter dem Druck der Verhältnisse äh geändert zum Beispiel ähm, dass beim Jugendamt durch dieses ganze Hilfeplanverfahren ja sehr viel expliziter die Ziele ja auch formuliert werden müssen. Klar hatten wir auch vorher einen Erziehungsplan, Förderpläne und weiß ich nicht was alles. Äh das ganze ähm...war aber- war nicht unbedingt zum kommunizieren nach außen gedacht. Jetzt sind wir aber gezwungen, des noch genauer zu formulieren, ja, da werden die Eltern ja auch mit einbezogen. Und ich denke, des war auch ausgesprochen hilfreich für die tägliche Arbeit, dass man sich diese Ziele bewusst gesetzt hat und gezielter drauf losgehen kann, gell. Und ähm...ja, auch – gut die Berichte, so was haben wir immer geschrieben, aber ähm es ist tatsächlich, ich denke des hat sich verbessert, einfach weil man noch genauer eben kuckt und vergleicht. Aha, des hab ich mir vorgenommen, des hab ich dazu getan, hats gewirkt und so. Im Alltag sieht man dann doch mehr die Schwächen als die Stärken, was ist vorwärts gegangen. Und des hilft einem des auch mal zu sehen. (kurze Pause) Auf meine eigenen Arbeitszufriedenheit wirkt sich des dann natürlich auch positiv aus.

I: Wie wirkt sich denn QE auf die Zufriedenheit im Team aus?

MA: Wäre interessant, die Zufriedenheit der Teamkollegen. Ähm...ich denke schon. (kurze Pause) Ähm andererseits äh wird man immer wieder durch den Alltag, merk ich, also ein bisschen überrollt von den äh manchmal doch schwierigen – ich mein, des ist immer noch ein Unterschied, ob man für ein Kind sich des alles gut überlegt und in der Gruppe des dann umzusetzen.

I: Wie wirkt sich nach ihren eigenen Eindrücken QE auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder aus?

MA: Also wie bei der Garderobe eben, da hat sich des ganz sicher auf die Zufriedenheit der Kinder ausgewirkt. Denk ich schon. (kurze Pause) Doch.

I: Wie sind denn ihre eigenen Erwartungen an QE, wie haben sich die auch im Laufe der Zeit verändert?

MA: (kurze Pause) Also am Anfang ähm denk ich mir, war ich erst mal von dieser technischen Sprache und diesem DIN Zeugs – und ich mein man hat des ja auch oft aufgehängt, jetzt grade im Bereich ähm...Altenarbeit oder so, na, also des in kleine Einheiten zu zerlegen. Des kann man doch im Sozialbereich überhaupt nicht umsetzen, des ist doch ähm...(kurze Pause) einfach nicht in Ordnung und, und des ist doch so nicht messbar. Also ich denke, des hat sich dann schon ein bisschen verändert, in dem Verständnis, dass äh ja, ach so und natürlich auch so, wieso, mach ma doch eh. Durch unsere – natürlich versuchen wir ja

immer, besser zu werden und unsere Arbeit, also des gehört da einfach dazu, dass wir ja, ständig schauen, dass wir uns fortbilden und vor allen Dingen, hier, ich meine, wir haben hier ähm auf unsere Fahnen geschrieben, die Beziehungsarbeit. Und ich meine grade solche Sachen, da muss man ja immer wieder reflektieren, die eigenen Beziehungen in der Tagesstätte als Modell und wie weit man auch einander vertraut, weil man ja mit seiner ganzen Person äh dabei ist. Und dass man natürlich auch, ja, Rahmenbedingungen anschauen muss, wo sind denn die Punkte, dass man ähm...auch manchmal Hilfe braucht, jemand der mitkuckt, ähm...das waren auch Sachen, die wir eigentlich immer gemacht haben.

I: Des heißt die Erwartungen haben sich schon geändert.

MA: Ähm. (lange Pause) Sagen wir mal so, dass äh dass es eine rechtliche Forderung auch ist ähm (lange Pause) Ja, dass man an der Qualität arbeitet, dass man äh überprüfbare Kriterien formuliert, ähm, dass leuchtet irgendwie schon ein. Auch wenn man äh in der Freiheit, man hat des Gefühl vorher, man ist freier, man ist sich selbst verantwortlich und wir machen ja hier schon auch das.

I: Und äh wie würden sie denn die Erwartungen der Leitung beschreiben, wie haben sich die verändert?

MA: (kurze Pause) Die Leitung muss man da selber fragen, ich bin ja die stellvertretende Leitung, mich kann man ja auch fragen. Also ähm...ich denke, ähm, dadurch dass wir immer so, die Leitung und ich, wir waren zusammen in dieser, in dieser Gruppe, ähm wo wir eigentlich immer ganz stolz waren, dass wir alles Neue, des was grade in war, als Beispiel Mediation, wie des neu war, schon hatten wir da jemanden, der uns darüber was erzählt. Also eigentlich wollten wir ja auch immer, ganz modern und am Ball sein. Und damit also... (lange Pause) Ähm und ich denke, dieses gut sein wollen und unter dem wachsenden Druck, den wir ja spüren, dass wir uns ja auch behaupten müssen in einem Feld von äh andern HPTs bei knappen Mitteln äh...(kurze Pause) Ja, dass man immer am liebsten vorneweg sein will, modern und ähm was so die Erfordernisse sind. Also ich persönlich erlebe das im Moment mehr als Druck. Jetzt hamma des Konzept, des ist noch nicht so wahnsinnig alt, ich glaube 99 hatten wir die letzte Pflegesatz äh Entgeltverhandlung und selbstverständlich steht unbedingt ne Neue an, weil die Kosten steigen. So ohne neues Konzept, mit dem Kostendruck da einarbeiten, das heißt, mehr bieten und weniger kosten. Da seh ich des schon als großen Druck und ich glaube die Kollegin auch. Wir sind beide nicht mehr die Jüngsten, ich bin 19 sie 25 Jahre da, ja, also, es muss immer noch weiter und immer noch Neues. Und eigentlich, ich bräucht es nicht mehr, aber ok. So ist es halt.

I: Welche Erwartungen haben die Eltern und Kinder an QE?

MA: Ich weiß nicht, ob die sich groß Gedanken machen. Also ich denke, die Eltern wollen ihre Kinder hier gut aufgehoben wissen. Ähm...ich denke, also der, der Auftrag, den es ja ähm oft weniger ähm, dass man denen guten Ratschläge gibt, obwohl wir meinen, wir wollen des gerne machen, sondern, dass wir ihre Kinder wieder in Ordnung bringen. Ähm...ja, wobei ich des auch ganz interessant finde, dass wir eben auch Eltern haben, die anders auftreten, selbstbewusster, also die reagieren drauf, wenn sie finden, ihr Kind war ungerecht behandelt in einer Situation, die wollen dann ein Gespräch und ihre Meinung dazu sagen. Gut, also die erwarten, dass wir Bitte schön, die Kinder richtig behandeln und das auch was vorwärts geht und so weiter. Durch die Einbeziehung in die Hilfeplangespräche denk ich mir, kommt man natürlich auch äh noch expliziter äh so Dinge auf den Tisch- also wenn wir sagen, des wünschen wir uns noch auch in der Familie, oder das fänden wir schön, wenn sie - (Störung durch eine Mitarbeiterin wegen organisatorischer Frage) Ähm...ja, und dass man dann eben auch sagen kann, ähm, ok, das und das muss sich ändern, das Thema ist wichtig und so. Ähm...(kurze Pause) Und des find ich eine Verbesserung jetzt auch in der Elternarbeit ähm, weil man diese Dinge schneller auf den Tisch bringt, dass man immer wieder – weil man ziemlich am Anfang schon klärt, was man selber auch noch für Ziele sieht, also nicht nur die Eltern formulieren ihre Ziele, sondern auch die Fachleute sagen noch, und das finden wir auch noch wichtig, des würden wir ihnen anbieten, vielleicht

209 könnten sie da und da hingehen, also wer macht was. Also ich denke, dass ähm wirkt sich
210 positiv für die Eltern aus. Ähm...tja, die große Elternbefragung, wie finden sie uns, machen
211 wir eigentlich seltener, dass kommt dann in diesem ASD Gespräch. Rein theoretisch könnten
212 wir des schon noch machen.

213 **I: Wie gelangen sie denn an die notwendigen Informationen für QE?**

214 MA: Was brauch ich denn überhaupt für Informationen für QE?

215 **I: Also welche Ergebnisse die Organisationsberatung bringen...**

216 MA: Ah, an Informationen kommen wir natürlich dadurch, dass die Leitung in vielen
217 Gremien ist, da grade also äh Sprecherarbeitskreis, weiß ich nicht was alles. Also dass man
218 eben diese Landschaft ständig betrachtet. An Informationen kommen wir, ja, einfach auch
219 durch Externe, wenn wir sehen, wir kommen mit einem Problem nur ganz schwer zurecht.
220 Auch indem die Mitarbeiter speziell, da denk ich jetzt an mich, wenn ich ne Fortbildung
221 mache, dass man eben auch immer wieder schaut, was ist aktuell für die Tagesstätte und des
222 bring ich dann im Team ein. Und die Leitung schaut eben auch, was braucht dieser
223 Mitarbeiter, wo fehlt es ihm, Gesprächsführung vielleicht, weil er des in der Ausbildung noch
224 nicht hatte, wo braucht er eine Fortbildung.

225 **I: Wie sieht denn die Zusammenarbeit mit dem Trägerverein bezüglich QE aus?**

226 MA: Der Trägerverein ähm, des sind noch etliche Gründungsmitglieder und ähm das ist äh ja,
227 so ein bisschen wenig getrennt. Ähm des heißt des sind Personalunionen, eben Vorstände
228 arbeiten hier in der Tagesstätte, insofern gehen die Erwartungen jetzt- also des kann man nicht
229 so strikt trennen. Ich meine, durch die, die Nähe der ähm mit der ähm...Stelle für
230 Praxisforschung und Praxisberatung – ja, aber ich glaub, jeder äh jeder erwartet vom andern,
231 dass er wirklich ne gute, ne qualitativ gute Arbeit macht. In diesem ähm Vereinssitzungen
232 ähm werden dann auch immer die Projekt, also die werden, man stellt sich gewisse Dinge,
233 stellt man sich vor. Also so ganz konkrete Methoden, man profitiert von dem Know-how der
234 andern.

235 **I: Und die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt, wie sieht die aus bezüglich QE speziell?**

236 MA: Die haben überhöhte Erwartungen, die haben sehr hohe Ansprüche. Und unsere Leiterin,
237 die ist in vielen Gremien drin, wos letztendlich auch um solche Dinge geht. Äh ob es jetzt um,
238 um Elternarbeit in HPTen geht und weiß ich nicht, in ähnlichen Gremien auch, ähm da ist sie
239 ziemlich an äh vorderer Front, wir eben öfters eingeladen vom Jugendamt in solche
240 Arbeitsgruppen, die befristet sind und die dann Konzepte äh, die letztendlich dann
241 irgendwann sein sollen für alle HPTen, mit erarbeitet.

242 **I: Und die Erwartungen sind also eher zu hoch.**

243 MA: (lacht) Ja, sag ich jetzt so. Also die sind schon hoch, ich meine ähm...dazu kommt eben
244 also angesichts Kostendruck ja auch immer. Der Druck ist ja vor allen Dingen, dass Stellen
245 gestrichen werden sollen, dass Platz-Sharing angeboten äh werden soll. Das probieren wir
246 jetzt, da haben wir uns allerdings jetzt ähm, denk ich ist auch ne Art von QE, haben wir uns
247 die Hilfe des Jugendamtes äh äh abonniert. Wir haben gesagt, ok, wir probieren das aus aber
248 wir hätten da gern ne Begleitung und in regelmäßigen Abständen, dass wir uns da uns drüber
249 austauschen, da sollen die uns ein Stück weit helfen. Sicher ist das Ziel, die Stellen so zu
250 erhalten, wie sie sind. Aber es wird ja dran gerüttelt, weil man sagt ähm, wichtig sind die
251 Kinder und an des drum und dran gibt's äh...ist zweitrangig. Obwohl wir sagen, des macht
252 natürlich – also des ist ja die Arbeit an der Qualität und da muss man halt sitzen und
253 reflektieren und das kostet alles Zeit. Und ähm, ja des sehen die nicht so gerne. Ähm
254 Hauptschulkinder, die zum Teil nachmittags Unterricht haben oder überhaupt spät kommen,
255 dann sind für die sechs Stunden, die erwartet werden am Tag, direkt am Tag, wobei wir nicht
256 mal mehr, solche Dinge wie Schulbesuch und so, wird alles nicht mehr mitgerechnet.

257 **I: Welche Rolle spielt QE in der Entgeltverhandlung?**

258 MA: (lange Pause) Also wie Entgeltverhandlung?

I: Ja, die Entgeltvereinbarung soll ja auf der Leistungsbeschreibung und der QE-Vereinbarung da drauf aufbauen. Welche Rolle spielt dann da die QE, wenn es ums Entgelt geht?

MA: Was weiß ich. (lacht) Ich weiß nicht. Also wir ähm...geben eine Zusicherung, also des und des unternehmen wir, um die Ziele zu erreichen. Wenn sies bezahlen, dass man sich einen Supervisor, dass der weiterhin bezahlt wird und zwar äh also wir haben den in relativ weiten Abständen, weil es eben teuer ist und wir gleichzeitig Organisationsberatung haben, also des eine ist eben fallbezogen und des andere über die Organisation. Also, wenn's ses bezahlen, dann sollte des schon gut verankert sein und dann ist des gut.

I: Wer übernimmt den die Verantwortung, wer übernimmt den welche Aufgaben, damit QE hier in der Einrichtung läuft? Also zum einen in der Einrichtung, zum andern im Umfeld der Einrichtung?

MA: (lange Pause)

I: Wer schiebt an, wer arbeitet daran an QE, wer gibt Vorgaben, wer hat die Hauptverantwortung?

MA: (lange Pause) Also ich denke, angeschoben wurde schon viel durch ähm...durch die Behörden, durchs Jugendamt. Ähm...die Hauptarbeit leisten natürlich die Einrichtungen, logisch, gell. Ähm (kurze Pause) Ich weiß nicht, also manchmal denk ich mir schon, dass die ein Stück weit damit allein gelassen werden, also macht ihr mal äh. Ja, und dass die alle ja auch (kurze Pause) also so eine maximale Unsicherheit, es hat sich ja sehr viel geändert, es ändert sich ja auch ständig und so richtig also weiß niemand wos langgeht. Also des sind da ja schon Dinge passiert, also damals war des ja mal ein Versuch, dass die im Gesundheitsamt ähm, dass des alles unter den Begutachtungen des Gesundheitsamtes laufen soll und man hat phantastische Gutachten gekriegt, mit denen viel anfangen konnte, na, ja dann haben sie festgestellt, kostenmäßig lohnt sich des gar nicht. Und dann haben sie dieses riesige Projekt, das auch unter dem Kostendruck gestartet wurde, wieder aufgegeben. Das ist nur ein Beispiel für diese Unsicherheit, die herrscht. Und immer neue Planungs- und Steuerungsgruppen und ähm manchmal die gleichen Akteure, die wieder in anderen Funktionen sind und man – also ich durchschaue es nicht, die Leitung vielleicht eher. Also oder auch ständig, wenn ihr das und das macht, haben wir eine Möglichkeit, die Stellen um so viel Stunden aufzustocken, wenn wir des in jeder Gruppe machen, können wir die Stellen vielleicht behalten. Plötzlich heißt es, ja des spielt gar keine Rolle, machen müsst ihr des, des ist Standard und des müsst ihr sowieso machen, aber ihr kriegt nix dafür. Was jetzt stimmt, weiß ich nicht. Da ist viel Verunsicherung da.

I: Wie wurden sie denn in ihrer Ausbildung auf Elemente von QE vorbereitet?

MA: Null, zu meiner Zeit nicht.

I: Wie nutzen und beurteilen sie denn theoretische Publikationen und Fortbildungen?

MA: Also des ist nicht grade mein Lieblingsbereich, wo ich jetzt Lust habe, mich ganz toll einzuarbeiten. Die Leitung hat sich da mehr auseinandergesetzt, die konnte das ja auch machen, also ich hab meine Schwerpunkte woanders. QS in dem Sinne dann, dass ich schaue, das ich auf meinem Fachgebiet gut am Ball bleibe.

I: Welche Voraussetzungen, welche Bedingungen braucht es denn jetzt ihrer Meinung nach, damit QE erfolgreich umgesetzt werden kann in einer sozialen Einrichtung?

MA: (kurze Pause) Ähm, ja ich denke Geld und Zeit braucht es, um des zu machen. Also mit solchen Argumenten äh Arbeit am Kind äh (kurze Pause) alles andere wird nur lächerlich bezahlt, also was da unterstellt wird, wie viel man am Kind arbeiten muss und was da dann übrig bleibt an Zeit für solche Dinge.

I: Wie sollte sich denn die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite, mit dem Träger aus was verändern?

MA: (lange Pause) Ich bin ja ein zu tiefst konservativer Mensch. (lacht) Wenn man sich grade mit Müh und Not an eine Änderung gewöhnt hat, dann kommt die nächste. Also ich weiß, wie sehr wir uns gefürchtet haben, dass die Federführung äh für die Fälle ja alle aus unserer Hand

311 letztendlich entnommen wurden und in die äh in des ASD oder eben des Jugendamtes
312 gegeben wurden. Des fanden wir ja gar nicht äh so gut, weil wir ja letztendlich Angst hatten,
313 die wollen uns dann bevormunden. Und des hat sich gar nicht als realistisch herausgestellt, im
314 Gegenteil die Zusammenarbeit ist meistens recht gut. Der gegenseitige Respekt ist eigentlich
315 da und äh ich mein schon, dass man dadurch auch noch mal zu mehr Fachlichkeit gekommen
316 ist. Ähm letztendlich ist klar, dass wir die Leute besser kennen, wird auch anerkannt, ist also
317 nicht so, dass die irgendwas bestimmen wollen, klar kommen die mit Ideen und nicht immer
318 ist man einer Meinung, gehört auch dazu, aber überwiegend haben wir eigentlich gute
319 Erfahrungen damit gemacht. Nur als die diesen Beurteilungsbogen rausgezaubert haben für
320 die Eltern, ob die zufrieden waren mit uns, manche machens wohl auch heimlich, des finden
321 wir ja noch dämlicher. Also einen Rückmeldung ist ja auch nicht falsch, nur wollen wir da
322 eben mit einbezogen werden. Also sonst hat man den Eindruck, man soll kontrolliert werden.
323 Das wär verbesserungswürdig.

324 ***I: Wie muss denn eine Organisationsstruktur einer Einrichtung sein, damit QE in ihr***
325 ***umgesetzt werden kann?***

326 MA: (lange Pause) Mhm, wie müsste das aussehen. (lange Pause) Tja, ähm...da kommen wir
327 natürlich so gute Ideen, wie dass man äh eine Vertrauensbasis da sein müsste, des ist was
328 Wichtiges in unserer Arbeit. Dass man sich gegenseitig vertraut und ich denke, des kommt
329 auch nicht von ungefähr, da braucht man eben so Sachen wie Supervision, dass jemand auch
330 von außen kommt und einen da helfen kann. Ähm...(kurze Pause) Ja, die zeitliche Struktur,
331 da komm ich noch mal drauf zurück, die Zeit dafür, wobei es eben nicht nur um Organisation
332 geht sondern um inhaltliche Dinge genauso, auch um den Beziehungsaspekt, obwohl manche
333 sagen, ja, nicht schon wieder. Trotzdem ist des auch immer wieder wichtig. Ähm...(lange
334 Pause) Ja, ich meine gut aufgearbeitete Vorgaben, die man sich erarbeitet hat, nicht, was
335 wollen wir denn eigentlich und die Überprüfung eben auch. Also da sind wir auch noch nicht
336 fertig und machen die Überprüfung auch nicht wahnsinnig konsequent. Also wir versuchen
337 des schon immer, also auch in den so genannten Gruppenbesprechungen, da haben wir schon
338 auch andere Themen wie früher. Also früher hatten wir Gruppenbesprechungen, also die
339 Mitarbeiter in der Gruppe mit einem von uns...Psychologen äh reden einmal wöchentlich
340 miteinander. Und ähm...da äh fand viel Organisatorisches auch manchmal statt, da fand statt
341 einfach was grade aktuell in der Gruppe war. Und äh dabei war dann auffallend, dass gar
342 nicht immer jedes Kind dran kam, sondern die auffallendsten. Und irgendwann vor, ja, sagen
343 wir mal, jetzt 5 oder 6 Jahren, haben wir die Aufgaben geteilt, meine Kollegin und ich, jeder
344 ist für 10 Kinder zuständig und wir achten drauf, dass alle Kinder dran kommen. Das hat find
345 ich – also diese Änderung der Struktur hat sehr viel gebracht und überhaupt, dass wir des so
346 getrennt haben. Da sind die Zuständigkeiten viel klarer, und des braucht eine Organisation.

347 ***I: Wie sollte sich denn die Ausbildung verändern, damit die Mitarbeiter auf QE in der***
348 ***Praxis vorbereitet sind?***

349 MA: (lange Pause) Ich weiß nicht, also ich denke in der, in der – weiß ich nicht, inwieweit des
350 im Ausbildungsplan mit drin ist. Keine Ahnung. Also in der psychologischen Ausbildung ist
351 es sicherlich drin, grade so in den Fortbildungen, also es gibt diese Themen als Workshop
352 oder so.

353 ***I: Was würden sich denn die andern Akteure, wie des Jugendamt, der Träger wünschen an***
354 ***Veränderungen für QE?***

355 MA: Jugendamt will gut und billig. (kurze Pause) Da meint man immer, die gehen an der
356 Realität vorbei, aber na, ja, gehört wohl auch dazu. Der Trägerverein will stolz auf uns sein,
357 behaupt ich mal so, der will, dass wir gute Arbeit machen. (kurze Pause) Ja, und die arbeiten
358 ja auch fürs Jugendamt oder haben Forschungsprojekte vom Jugendamt. Insofern denk ich
359 mir, da sollten wir als Mitglied im Verein natürlich auch immer auf höchstem Niveau sein.
360 Eltern, weiß ich nicht. Die wollen ihr Kind in einer guten, effektiven Stelle haben. Wie weit
361 sie sich Gedanken machen, weiß ich nicht, die wollen hier mit all ihren äh Schuldgefühlen gut

Anhang

HPT7 Interview MA2

362 aufgenommen werden. Das ist auch ne Qualität, dass wir nicht den Eltern den Schwarzen
363 Peter zuschieben wollen, sondern dass wir denen zuhören und sie annehmen.

HPT 8. Leitung

Dipl. Sozialpädagoge seit 1978
in der Einrichtung seit 1980, als Tagesstättenleitung seit 1982, Geschäftsführer des
Trägervereins

I: Wie würden sie denn den aktuellen Stand von QE beschreiben hier in der Einrichtung?

TL: Ja. Also zur QE finden seit einigen Jahren äh gezielte Maßnahmen in der Einrichtung statt. Dazu gehören ähm...sowohl ähm...die interne Fortbildungsveranstaltung zu diesen Themen und äh natürlich externe Fortbildungen, die eine ganz große Bandbreite einnehmen, die dann jeweils auf die spezifischen Arbeitsaufträge der Mitarbeiter abzustimmen sind. Also für die Leitung, stellvertretende Leitung geht's mehr um Management und wirtschaftliche Fragestellungen, für Gruppenfachdienste geht's dann mehr um Gruppenpädagogik, um kreative Angebote äh für die Fachbereiche spezifisch Psychologie, Heilpädagogik, äh...
(kurze Pause)

I: Wie würden sie des QE-Konzept beschreiben?

TL: (kurze Pause) Wir äh haben kein spezielles Konzept zur QE, mir ham natürlich ein Konzept, des immer wieder überarbeitet wird, des pädagogisch-therapeutische Konzept. Aber ein richtiges Handbuch oder ein Konzept für QE ham mir äh deswegen noch nicht, weil äh...wir ne Heilpädagogische Tagesstätte sind, die ausschließlich Vorschulkinder hat ähm nach wie vor § 39 BSHG, beim Bezirk Oberbayern angesiedelt ist und der Bezirk Oberbayern bisher dahingehend noch nicht mal einen Rahmenvertrag mit uns abgeschlossen hat. Also die Qualitätsdinger, die stehen zwar überall in den Rahmenverträgen drin aber eben nur in diesen § 35a Einrichtungen. Also ich hab zwar alles in der Schublade, wenn's gefordert wird, aber bis jetzt ist des so, dass die Vorgaben jeweils so unterschiedlich waren, was da drinnen stehen soll, dass ich mir nicht – ich hab am Anfang, als des mit der QE losging, die Diskussion vor acht Jahren ungefähr, mich natürlich auch sofort hingestellt, des alles entwickelt um des immer wieder in Papierkorb zu schmeißen, weil irgendwas Neues kam. Also...(lange Pause).

I: In welcher Phase sind sie denn dann mit QE?

TL: Mhm...also äh....des ist wirklich schwer. Ich weiß, was des bedeutet und welche Vorstellungen da existieren, halt des Ganze eigentlich für äh...nicht besonders sinnvoll in der Form, weil ähm...es einfach ähm...so zwei Ebenen gibt. Des eine ist die formale Ebene, ich kenn des von anderen Einrichtungen, die ham nen Qualitätsbeauftragten, ein Handbuch, wo alle ähm Abläufe festgeschrieben sind. Des ist für uns schon seit zwanzig Jahren so. Ja. Also bei uns weiß jeder genau, was er zu tun hat. Mir ham in jeder Gruppe jeder Woche eine Fallbesprechung, wo exakt des alles besprochen wird. Ich geh oft in die Gruppen, ich weiß genau, was da abläuft ähm...also, für mich hats diese zwei Ebenen. Die eine formale, kann ich jetzt ein Handbuch hier auf den Tisch legen, oder macht man eigentlich QE. Also es kommt da sehr auf die Definition drauf an.

I: Und wie ähm sind die Mitarbeiter an dem Prozess der QE beteiligt?

TL: Ähm also die Mitarbeiter sind in den letzten Jahren stabil geblieben und früher gabs sehr häufig Wechsel, nicht aus Unzufriedenheit sondern in erster Linie äh aus äh Familienplanungsgründen. Also des ist stabil geblieben. Natürlich Personalpflege, Personalentwicklung ähm...und natürlich wird des gemeinsam entwickelt, wir haben ne ganz flache Hierarchie hier. Es gibt also, äh die Leitung, des bin ich und alles andere sind Mitarbeiter ohne Hierarchiestufen untereinander, also des geht von der Köchin über die Putzfrau über die Gruppenfachkräfte bis zur Sekretärin. Und ich bespreche an sich jeweils einmal pro Jahr in nem Einzelgespräch mit jeder Mitarbeiterin über die Möglichkeiten, über die weiteren Perspektiven. (kurze Pause) Und ansonsten verdichtet sich des natürlich im Laufe der Jahre durch gemeinsame Erfahrungen, die man macht. Also es sind äh sechs Mitarbeiterinnen im Gruppenfachdienst, dann äh eine Psychologin mit 10 Stunden, eine

Anhang

HPT8 Interview Leitung

Heilpädagogin mit 38,5 Stunden ähm eine Köchin, eine Putzfrau, ein Hausmeister, eine Sekretärin und ich mit Vollzeit.

I: Wie sind denn die Eltern und Kinder an QE beteiligt?

TL: Ja, ähm im – bei uns im Prinzip gar nicht. Weil ähm...ich einen Unterschied einfach machen muss, bei Allgemeinkindergärten, wo im bayerischen Kindergarten gesetz genau formuliert ist, welche Aufgaben die Elternbeiräte haben und die Zusammenarbeit mit den Eltern, die findet bei uns auf anderer Ebene statt. Des sind unsere Klienten, die sind oft da, weil sie selber psychisch schwer krank sind, über Zwangsstörungen, depressive Störungen und ähm (kurze Pause) und wie unsere Konzeption, unsere innere Arbeit entwickelt, denk ich, da sind die Eltern nicht einzubeziehen. (kurze Pause) Was wir machen in Abständen von ein, zwei, drei Jahren mit Fragebogen über die Zufriedenheit der Eltern, über des was sie hier erlebt haben, des ist sehr differenziert, nach äh Öffnungszeiten, nach Betreuungsangeboten, nach den Elterngesprächen und da ham mir so nen Rückblick sozusagen auf die Kindergartenzeit, wie die Eltern des erleben.

I: Und wie würden sie denn jetzt die Auswirkungen von QE auf die Arbeit beschreiben?

TL: Ähm, was ich erlebe ist ne sehr große Zufriedenheit äh dadurch, dass die Kolleginnen sehr genau wissen, mit was sie es zu tun haben, inhaltlich und wie sie damit umgehen können, wie in den Fallbesprechungen, wo immer wieder die schwierigen Situationen durchgesprochen werden und ähm...grade diese Fallbesprechungen werden als sehr positiv erlebt. (lange Pause) Ja. Ähm. (lange Pause) Auch also es geht ja nicht nur um Inhalte, sondern einmal die Woche ist Teambesprechung äh da informiere ich auch immer wieder über aktuellen Stand von dem was außenrum passiert, sowohl Forschung und Wissenschaft äh, weil ich da einen ganz guten Zugang hab durch meine FH-Tätigkeit als Dozent und natürlich auch eben allgemein sozialpolitisch, der Rahmen. Die Kolleginnen fühlen sich denk ich sehr gut informiert über alles, wissen genau, was ihre Aufgabenstellung ist. Von daher wirkt sich des alles sehr, sehr positiv aus.

I: Also es wirkt sich vor allem auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus.

TL: Ja.

I: Wie wirkt sich QE denn auf die Arbeitsabläufe aus, auf die Zielerreichung in der Arbeit mit den Kindern?

TL: Des ist ein Prozess, hat sich wieder auch gewandelt, wo ich einfach nicht übertreiben will ist, ob des jetzt also, so wirklich effektiver ist als vor zehn Jahren. Es hat sich verändert, wir sind sicherlich differenzierter geworden, aber wir waren schon vor zehn Jahren gut. Also des ist immer so, was mich an der Geschichte auch stört, also ich seit 20 Jahren schreib ich Berichte über unsere Einrichtung in allen möglichen Gremien, im Vorstand, im Verein, in öffentlichen Auftritten und äh die Qualität ist anhaltend gut schon seit vielen, vielen Jahren. Ich betrachte uns sogar als Vorreiter für viele äh Prozesse, die dann danach gekommen sind. Also zum Beispiel der Erziehungsplan, der jetzt in den Kindergärten kommen soll, den machen wir schon seit 20 Jahren, also individuell auf des Kind zugeschnittene Erziehungspläne, regelmäßig Reflexionen, Sonderprogramme. Also des kann man nicht besser machen oder kaum besser machen, besser machen kann mans immer. (lacht) (kurze Pause)

I: Wie sind denn ihre eigenen Erwartungen an QE, wie haben sich die auch im Laufe der Zeit verändert?

TL: Ähm des einzige was sich für mich subjektiv verändert hat, ist des, die ähm, die Form, wie mans macht hat sich verändert, nicht der Inhalt. Man muss des heute einfach formulieren was man macht und ich weiß noch vor zehn Jahren, haben viel gesagt, was pädagogisch an Beziehung an Gefühlen läuft, des können wir nicht äh äh beschreiben und in Worte fassen. Des hat sich- man kann des genau beschreiben, des wissen alle mittlerweile und ähm...es hat sich die, die, die formale äh Seite verändert ähm wir ham (kurze Pause) Wir ham vor Jahren schon angefangen, diese Dinge in unsere Konzeption reinzuschreiben. Wenn man die Konzeption genauer liest, ist im letzten Drittel kamen dann die ganzen Dinge dazu, wie

Anhang

HPT8 Interview Leitung

wöchentliche Reflexionen, wie regelmäßige Fortbildungen, wie regelmäßige Teamgespräche, also diese Merkmale einer äh QE, die haben wir sofort formuliert und ins Konzept eingearbeitet. Die andere Geschichte ist oftmals wird des dann irgendwann, wenn man ein eigenes Handbuch schreibt und sich zertifizieren lässt und dann ein Plakat vor die Tür hängt, des ist ne andere Geschichte.

I: Und wie sind ihre eigenen Erwartungen an QE?

TL: Also negativ sehr geringe, positive Erwartungen liegen sicher darin, dass man äh genauer schriftlich äh sich festlegt und auch da mit ner Verpflichtung und auch ne bessere Kontrolle. Also ich kann, wenn jemand äh reinschreibt, Konflikte werden sofort spätestens innerhalb von 24 Stunden angesprochen äh, und jemand tut des nicht, dann kann ich ihn da drauf festnageln, du hast des hier mit mir vereinbart äh. Des hat natürlich positive und negative Seiten. Zu starke Kontrolle äh manchmal kann die zu negativen Effekten führen. Das man noch mehr zumacht oder ausweicht. (kurze Pause) Ähm, negative Effekte könnten eventuell sein in äh...äh Verhandlungen mit Kostenträgern, die immer knapperen Ressourcen, die dann diese Qualitätsseite benutzen könnten eventuell um zu steuern. Ja. Also runterzusteuern, die sagen, ja gut, die Qualität könnt ihr uns schon anbieten, aber die Qualität ist uns zu teuer, die wollen wir gar nicht. Also dass zum Beispiel die Gruppengröße und die zwei Fachkräfte pro Gruppe ist ein Qualitätsmerkmal von einer HPT, und die dann sagen, so qualitativ wollen wir des gar nicht (lacht).

I: Und welche Erwartungen haben die Mitarbeiterinnen wohl an QE? Wie haben sich die verändert?

TL: Ähm, dadurch, dass – bei uns ist wird des eigentlich nicht so explizit gehandelt wird, ähm sondern eigentlich eher Bestandteil unsere tagtäglichen Arbeit ist ähm weiß ich es nicht. Müssen sie mal die Mitarbeiter selber befragen, ich glaub auch nicht, dass die diesen Begriff so sehr trennen von all dem andern, was sie hier tun. Ich weiß es zum Beispiel aus meiner Tätigkeit als Supervisor in vielen Einrichtungen, ähm...dass bei den Mitarbeitern zunächst Ängste ausgelöst werden, diese QE, festgenagelt zu werden, kontrollierbar zu sein, noch mehr leisten zu müssen, für des gleiche Geld, also so die Schlagworte, die man da gehört hat. Ich glaub bei uns ist des nicht so. (lange Pause) Also im tagtäglichen Bewusstsein ist des nicht so. (lange Pause) Und ich muss ganz ehrlich sagen, ich hab den Druck, der zeitweilig in anderen Einrichtungen entstanden ist, äh gar nicht an meine Teamkollegen weiter gegeben. (kurze Pause) Ähm...weil ich, also für unsern Bereich glaub ich langt des hier.

I: Aufgrund der unterschiedlichen Gesetzeslagen.

TL: Aufgrund der unterschiedlichen Gesetzesgrundlagen und denk ich auch, der Bezirk Oberbayern ist einfach ein anderer Verhandlungspartner als die Kommunen. Also da gibt's sicherlich Unterschiede.

I: Sie sind ja auch Geschäftsführer des Trägervereins. Wie sieht denn die Zusammenarbeit zwischen Einrichtung und Trägerverein aus bezüglich QE?

TL: Ja, ich kann des ganz gut trennen, weil ich Jahre einfach nur Leitung war und ähm erst seit ein paar Jahren Geschäftsführer. (kurze Pause) Ich, ich denke in so kleineren Organisationsformen äh hängt sehr viel davon ab, ob man gegenseitiges Vertrauen hat. Wenn der Wille auf beiden Seiten da ist, da gibt es kein Problem bei der Zusammenarbeit. Also es geht um nen Jahresetat von 800.000, 900.000 Euro. Also des ist schon ne ordentliche Verantwortung, die da drin steckt. Ähm, aber die Zusammenarbeit ist ähm...regelmäßig, mit den Vorsitzenden, regelmäßige Vorstandssitzungen, bei denen ich natürlich dabei bin. (kurze Pause)

I: Und ist da QE ein Thema?

TL: Ähm...Nein. Des muss man sich bei uns so vorstellen. Der Träger ist der Pfarrer, der alle sechs bis sieben Jahre wechselt, in der evangelischen Kirche ist des so, die Vorstände äh sind bis auf einen äh über 70 und machen des ehrenamtlich und freuen sich, dass es so was gibt, also vor dreißig Jahren sind die irgendwann mal aufgerufen worden, eine Spende zu machen, damit man so was überhaupt gründen kann. Äh da ist nicht zu erwarten, dass von der Seite

Anhang

HPT8 Interview Leitung

aus äh...was kommt. Weder was positive, noch innovatives, noch negatives. Des ist vielleicht auch ne Ausnahmesituation durch meine Person, die jetzt seit 24 Jahren in der Einrichtung ist und (lange Pause). Ja.

I: Wie sieht denn die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite aus wenn's um QE geht?

TL: Eigentlich ham mir jetzt mit dem Stadtjugendamt gar nix zu tun. Also ich hab nur soweit damit zu tun, dass des Jugendamt für den Bezirk die Kostenabrechnung macht und die formellen Bescheide über die Sozialbürgerhäuser neuerdings läuft. Von daher hatten wir dann doch Kontakt aber nur als ausführende Behörde für den Bezirk.

I: Da gings nicht um inhaltliche Gesichtspunkte...

TL: Nein. Bei den Gremien, bei dem Arbeitskreis HPT München, natürlich, da sind diese Vorschuleinrichtungen auch mit dabei, ich bin auch im Sprecherkreis gewählt dort und schade ist natürlich ist es, dass es da natürlich vorwiegend über die 35a Einrichtungen geht. Von daher bin ich immer, hier der ganze Stapel ist ganz aktuell heute aus der E-Mail rausgekommen, da geht's um Budgetierungsfragen, da geht's auch um QE-festlegungen auf den letzten paar Seiten, da bin ich immer informiert drüber, aber direkt – es steht auch immer drin, diese Regelungen gelten nicht für 39 BSHG. Also, wenn der Bezirk Oberbayern mal meint, wir machen des so wie die Stadt München, dann weiß ich Bescheid.

I: Und vom Bezirk als öffentlichen Träger, gibt's da irgendwelche Ansprüche, Erwartungen bezüglich QE?

TL: Mit dem Bezirk Oberbayern gibt es seit sechs Jahren keinen Kontakt mehr, warum? Weil keine direkten Pflegesätze mehr verhandelt werden. Früher gabs des jährlich durch die Pflegesatzverhandlungen, wo wir direkt als Träger der Einrichtungen mit dem Bezirk Oberbayern verhandelt haben. Das ging dann auch natürlich immer über den Spitzenverband in Nürnberg, also unsere Dachorganisation. Auf der Ebene war Kontakt da mit dem Bezirk. Und seit fünf oder sechs Jahren werden die Pflegesätze immer wieder um einen gewissen Prozentssatz erhöht, da gibt's also keinen Kontakt mehr.

I: Und welche Rolle nimmt QE bei der Pflegesatzverhandlung ein?

TL: Des wird in Zukunft – also der Bezirk Oberbayern bastelt ja im Moment auch an ...äh an einer Rahmenvereinbarung, so wie die Kommunen auch des jetzt tun, also Finanzierungsfragen, Budgetierung, Sozialraumorientierung, Flexibilisierung, des ist so im Moment in der Bearbeitung. Ich rechne nächstes Jahr damit. Und dann werden wir auch natürlich mit dem Bezirk Oberbayern und den entsprechenden Gremien verhandeln und schauen was da raus kommt. (lange Pause)

I: Wie gelangen sie an die notwendigen Informationen, die sie für QE brauchen?

TL: Also da gibt's im Prinzip mindestens drei Quellen, die mir jetzt spontan einfallen. Erst mal Bücher, Publikationen, Fachzeitschriften, Forschungsergebnisse äh... des ist meine Aufgabe, des zu tun, weil die anderen dafür weniger Zeit haben und des dann auch weiterzuvermitteln. Die zweite Quelle ist natürlich unser Dachverband, von dem wir regelmäßig äh Informationen bekommen über den aktuellen Stand der Verhandlungen zwischen äh dem Dachverband und dem Bezirk und auch andere Bezirke. Sie müssen sich vorstellen, wir sind so ne kleine Einrichtung, da geht es um andere Einrichtungen, die äh 2000 bis 3000 Klienten haben und 800 Mitarbeiter pro Einrichtung. Da geht's natürlich um ganz andere Kostendimensionen. (kurze Pause) Im Prinzip helfen die uns natürlich auch, zum Beispiel gibt's eine ganz festgelegte Richtzahl, Baukosten, nach denen da Investitionen getätigt werden. Ähm des wirkt sich bei uns auch aus, aber in einem sehr viel kleinerem Rahmen. Also diese zweite Quelle, Dachverband, ist ne ganz wichtige Quelle. Größere Dimensionen. Und die dritte Quelle ist eben die Arbeit in Arbeitskreis „Allgemeine Soziale Dienste“, Arbeitskreis für Kindereinrichtungen, sprich, Grundschule, Kindergärten, HPTs, dann gibt's den Arbeitskreis „Heilpädagogische Tagesstätte München“: Und des schwierige an den Arbeitskreisen ist, dass sie aus verschiedenen Strukturen kommen. Sie kommen einmal aus der Kommunalstruktur, aus der regionalen Struktur und auch aus ner Dachverbandsstruktur. Also deswegen gibt's eben so die parallel, ja. Ähm...ich denk....da

Anhang

HPT8 Interview Leitung

kann man sehr viel Informationen gewinnen, zum Teil sehr nahe Informationen, was die, die Bedarfslage angeht aus, aus der regionalen Seite und in den Arbeitskreisen natürlich wie der Verhandlungsstand sind. Manche Einrichtungen, grad die Einrichtungen, die bei privat finanzierten Trägern sind, ähm...(kurze Pause), wenn man hört, was die verhandeln, worums bei denen geht und bei anderen. Da wird sehr viel untereinander ausgespielt und des ist sehr interessant. (lacht)

I: Wie beurteilen sie denn jetzt die eine Quelle, die sie genannt haben, also die Publikationen aber auch die Fortbildungen zu dem Thema, wie nutzen sie die?

TL: Ja. (kurze Pause) Ähm. Des ist jetzt auch wieder äh...schwierig für mich zu beurteilen, weil äh also ich solche Sachen auch mache. Ich mach selber, ich, ich, ich mach Fortbildungen für ähnliche Situationen für Einrichtungen, ich hab ne eigenen Firma ähm...aber zur Personalentwicklung äh und ich biete des selber an. Und was war jetzt ihre Frage noch mal?

I: Wie sie des beurteilen und nutzen?

TL: Unterschiedlich gut. Es gibt welche, die äh, wie des Ding hier (holt ein Buch) effizientes Management für soziale Einrichtungen von Decker, des ist ein Sammelsurium, äh von banalen Schaubildern wos um Mitarbeitermotivation und diesen ganzen Brimborium geht. Ich sag mal ohne abfällig zu sein, des kann jeder Depp. (lacht) Äh des ist so, der Merten hat ein Buch geschrieben, die Seele des Unternehmens, wo er beschreibt, welche Führungstypen es gibt ähm...ähm...den Zusammenhang zwischen Organisation und Persönlichkeit, des ist so was, was mir sehr gut gefällt. Es geht nicht nur um formale Sachen, wer macht was, es stecken ja Menschen dahinter, ganz viele Erfahrungen. Und die Ebene wird manchmal ein bisschen zu wenig berücksichtigt. Es gibt dieses äh NLP, äh eine psychologische Methode, kommt eigentlich aus der Familientherapieforschung, weil man dort gesehen hat, dass bestimmte Kommunikationsstile und -formen einfach auch Erfahrungen gegenüberstehen. Ähm...sollte eigentlich dazu dienen diese Methode um äh Klienten zu helfen, aus ihren Erfahrungen raus zu kommen.

(kurze Störung, jemand fragt nach einer Mitarbeiterin)

Und dann erleb ich des in Leitungsschulungen NLP. Und da, also als Verkaufsstrategie und da wird des dann benutzt um bei den Mitarbeitern zu kucken, was denkt der, wo steht der jetzt um ihn äh...also in der Familientherapie hätt ich gesagt, ihn da abzuholen wo er ist. Und da hab ich eher des Gefühl, des wird einfach benutzt. Also Methode, Technik ausgenutzt. (kurze Pause) Gut, aber ich versuche von meinen negativen Trip runterzukommen. Es hat natürlich schon- denn es wird jetzt auf Dinge mehr geachtet, wo man früher überhaupt nicht drauf geachtet hat. In der Personalentwicklung und ähm...des war früher, da hat man unterschiedliche Zeiten, es gab Zeiten, wo ähm...jede...Sozialpädagogin froh war, dass sie hier arbeiten konnte. Ja, also die Motivation war von Haus aus so groß, dass man die nicht motivieren musste. Dann gabs Zeiten, wo ähm (kurze Pause) ähm wos ganz weniger Sozialpädagoginnen gab und äh die sich raussuchen konnten, wo sie arbeiten wollten. Damals wars dann so, da musste man schon was dafür tun, dass die Leute dann hier bleiben, bzw. man musste werben, dass sie hierher kommen. Und des ist eben der Punkt zwischen Angebot und Nachfrage. Ähm aber also generell halt ich die Entwicklung dahin sehr gut, dass man sich damit beschäftigt. Des ist...Nur ich sag aus welchen Hintergrund, mach ich des um – möchte ich Qualität erhöhen oder mach ich's aus anderen Steuerungsgründen, ne. Ich kann mich gut an die Anfangsdiskussion erinnern, da können wir jetzt endlich mal loslegen unsere Qualitäten zu beschreiben, zu zeigen, was wir machen und ähm...des ging dann ganz schnell dahin, dass des nicht ähm (lacht) in die Richtung ging. Des ist natürlich auch die Frage der Verteilung äh von Arbeit und Kosten, ja, wenn ich, wenn ich Dokumentationssysteme einführen möchte, die ich sehr sinnvoll halte, wir haben ein Dokumentationssystem, dann muss ich aber auch kucken, wann sollen die ausgefüllt werden und wann sollen die bearbeitet werden. Also die Zeitressourcen. Ja.

I: Welche Aufgaben übernimmt im Moment wer für QE, also damit QE läuft? Wer übernimmt die Verantwortung im Moment für QE?

Anhang

HPT8 Interview Leitung

TL: (lange Pause) Das ist ne gute Frage. Des ist ne gute Frage. (lange Pause) Ähm. Schwierig zu beantworten, weil es sehr differenziert ist. Also ich denk schon, dass die öffentliche Seite der Kinder- und Jugendhilfe, also sprich Bezirk und Jugendämter ähm und Landesjugendamt schon die Aufgabe haben, ähm Bedarfe rechtzeitig zu erkennen und rechtzeitig dafür zu sorgen äh dass die äh entsprechenden Hilfen auch äh vorhanden sind. Also entweder in der Form, dass sie die Hilfe der freien Träger nutzen oder eben, wenn da keine Ressourcen vorhanden sind, eigene Hilfen anbietet. Also des ist diese sozialpolitische Verantwortung, des hat immer ganz gut funktioniert insbesondere bei der Stadt München und beim Bezirk, weil die finanziellen Möglichkeiten, weil die Steuereinnahmen immer ok waren. Also die öffentlichen Träger nehmen jetzt ihre Verantwortung nicht mehr in dem Umfang wahr, also ich hab eher so einen Eindruck, dass immer mehr Bedarfe abgewehrt werden sollen, immer mehr die kostengünstigere Lösung äh...belegt werden soll und nicht die Geeignetere. In manchen Bereichen bestätigt sich des, nicht in allen.

I: Also dass die Erwartungen von der öffentlichen Seite nicht zur besten Qualität geht sondern zum kostengünstigsten.

TL: Ja, genau.

I: Und wer trägt die Hauptverantwortung für QE? Wer schiebt an?

TL: (lange Pause) Also des ist so nach, nach meinem Eindruck ähm...(kurze Pause) schiebt, schiebt da im Moment äh niemand in der Richtung, wie es ursprünglich gedacht ist. Äh...mein Eindruck ist, dass es zunehmend zum Kontroll- und Steuerungsinstrument der Kostenträger wird. Also, des unterscheidet sich jetzt noch mal zu ihrer vorherigen Frage, ähm...ich denk nach dem äh äh – es gibt unterschiedliche Interessenslagen, ja, für diese Verantwortung. Die Klienten, die wir betreuen, die haben sozialpolitisch keine Lobby. Und von daher seh ich mich als Sozialpädagoge dafür verantwortlich, dass die kriegen, was sie brauchen. Und hab deswegen auch manchmal Konflikte mit Verwaltungen und ähm...politischen Gremien, die hinter den Verwaltungen stecken, weil ich der Meinung bin, dass die Ansprüche, die per Gesetz und äh per Bestimmung vorhanden sind äh auch äh verwirklicht werden. Also zum Beispiel, dass in Zukunft keine Fahrtkosten mehr bewilligt werden sollen für die Kinder, oder nur dann und dann. Des ist ein Zeichen, dass sich was verändert, ich dann den sagen, bei den bestimmten Eltern ist es aber grad wichtig, ich trete praktisch für die Interessen der Klienten ein. Und dann wird es doch bewilligt. Also des sind so...(kurze Pause) Verantwortungen. Da gibt's ne Studie von Rheinland-Pfalz um Eingliederungshilfe seelisch behinderte Kinder, 32 Jugendämter dort, gibt es in 6 Jugendämter, da kommt dieser Paragraph nicht vor, da gibt's keine seelisch Behinderten. Aber was machen die, die subsumieren die alle unter diesen 27 folgende, und hören bei 35a einfach auf, weil ihnen der politisch nicht in den Kram passt. Ja. Es gibt in Bayern auch die Bestrebung 35a wieder aus dem äh Katalog des Kinder- und Jugendhilferechts raus zu nehmen, aber des ist die politische Verantwortung. Man hat des Gefühl, die werden, die, die seelischen Behinderten, die werden irgendwo hingeschoben. Also der 35a ist ein zusätzliches Kind, und des frisst genauso viel wie alle Kinder zusammen. Und wenn man kein Geld hat, dann ist des eben ein ungeliebtes Kind.

I: Welche Aufgaben kommen den Mitarbeitern, den Mitarbeiterinnen zu, für QE?

TL: (kurze Pause) Ich denk, Mitarbeiterinnen sind ja nicht dafür da, dass sie sich den Kopf der Leitung zerbricht. Die haben eine ganz spezifische Aufgabe. Sie müssen offen sein für alles Neue, für alles äh äh sowohl für äh Veränderung als auch für Bewahrung des Guten, ähm...dass sie mitarbeitet, ähm...aktiv, dass sie selber Vorschläge entwickelt, wie ihr eigener Arbeitsbereich noch verbessert werden kann. Ist schon klar. (kurze Pause) Dass sie des umsetzt äh in meiner Organisationsvorstellung ist des so, dass der Leiter aufgrund seiner Kompetenz und Erfahrung einen großen Vorsprung haben muss gegenüber seinen Mitarbeitern, dass er die auch führen kann, damit er denen was beibringen kann. Wenn des umgekehrt wäre, ja, wenn jetzt ne Mitarbeiterin da wesentlich kompetenter wäre, würd ich sofort nen Tausch anbieten. Und ich würd in den Gruppendienst gehen. (kurze Pause)

Anhang

HPT8 Interview Leitung

I: Wie wurden sie denn in ihrer Ausbildung auf die Anforderungen von QE vorbereitet?

TL: Des hat natürlich damals überhaupt keine Rolle gespielt. Was wir damals gelernt haben im Studium war sozialpolitische Verantwortung, des war die Zeit des marxistischen Studentenbund Spartakus. Also es gab auf der politischen Ebene nur lauter Linksgruppen. Und äh (kurze Pause) der damalige Dekan, Gotthart Schwarz, an den kann ich mich sehr gut erinnern, ich kann mich an viele Diskussion erinnern über Sozialgesetzgebung also heute, also heute ist des ja kaum bekannt. Hartz IV kennt kaum jemand im Studium, also des wär damals nicht passiert. Und wir haben sehr hohe Methodenkompetenzen entwickelt. QE in dem Sinne war da kein Thema. Des gabs damals nicht. (kurze Pause)

I: Welche Rahmenbedingungen, Voraussetzungen braucht QE ihrer Ansicht nach, damit die Sinn machen kann?

TL: Mhm. (kurze Pause) Ähm. (kurze Pause) So zwei Richtungen, in die ich denke. Äh die Rahmenbedingungen, die wir bisher haben sind ähm (kurze Pause) eigentlich optimal. Also wir haben bisher bei unsern äh Organisationsstrukturen, mit der 38,5 Stundenwoche, mit den Öffnungszeiten, die optimalen Rahmenbedingungen, des hier zu machen. Wir bräuchten oft intern Träger, Dachverband und HPT, was wir bräuchten wären kompetente Partner auf der andern Seite. Also mit kompetenten Partner mein ich, wenn ich mit dem über QE in ner HPT spreche, dass es nicht darum geht, ob 38,5 oder 32 Stunden für des gleiche Geld, sondern dass es darum geht, wie können wir die Arbeit von den Klienten im Sinne einer Veränderung noch besser machen. Da sind keine kompetenten Gespräche möglich, aufgrund der Flexibilisierung sollten nicht mehr 8 sondern 10 Kinder in einer Gruppe sein, so ist des. Das ist für mich keine äh – des hat mit Kosten zu tun, aber nicht mit Qualität.

I: Des heißt, da müsste sich in der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite was verändern.

TL: Genau. Wirklich partnerschaftlich äh zusammenarbeiten, so wie es sich der Gesetzgeber auch wünscht, was keine Unterordnung gibt. Mittlerweile hat man des Gefühl, wer zahlt schafft an. Da kann keine Qualität draus werden. (lange Pause)

I: Und wie sollte sich jemand anders mehr Aufgaben übernehmen für QE, jemand anders Verantwortung?

TL: (lange Pause) In den nächsten 5 bis 10 Jahren wird sich des etablieren, dass man so äh zu ner Form findet oder zu ner Definition, die auch vergleichbare äh Rahmenbedingungen ermöglicht. Das die Qualitätshandbücher angekuckt werden, was ist da überflüssig, was ist die Kernaussage und dass man da auch einheitliche Standards hat, an denen man sich orientieren kann. Des kann in Richtung QE gehen, früher ging des über die Rahmenleistungsvereinbarung, die gabs ja früher auch schon. Ne HPT hat die und die Aufgabe, des ist die Organisationsform, da wird des und des angeboten und so weiter. Also des was früher Rahmenleistungsvereinbarung hieß im Prinzip in ner ähnlichen Form für die QE. (kurze Pause) Und ähm damit könnte sie auch die Funktion haben, dass man gewisse Standards auch hat, eben die man ähm, bei denen man sehen kann ähm, erfüllt jemand den Standard oder eben nicht. Es sollte schon bei der Differenzierung bleiben, es wird nie HPTs geben, die alle gleich sind. Entweder ich mach die QE nur für meine Einrichtung oder eben auch auf einer abstrakteren Ebene. Weil die Erfahrung, die wir gemacht haben, z.B. bei Einrichtungsbeschreibungen, dass wir am Anfang viel zu viel reingeschrieben haben. Und so ähnlich seh ich des auch bei der QE. Je dicker des Handbuch, desto weniger wird des umgesetzt und akzeptiert. (kurze Pause)

I: Wie denken sie müsste eine Organisationsstruktur sein in einer Einrichtung, damit QE da umgesetzt werden kann?

TL: (lange Pause) Also, was ich da gut fände, was sicher, wenn die Strukturen dahin gehen, ähm...und auch dafür also äh Ressourcen geschaffen werden, im Moment kann ich's mir nicht vorstellen aber gut, dann fänd ich des schon sinnvoll, dass wenn es so äh nen Qualitätsverantwortlichen von der Einrichtung festgelegt wird, dass des nicht der Leiter macht

Anhang

HPT8 Interview Leitung

sondern aus dem Gruppendienst äh. (kurze Pause) Dann gibt es ne andere Verbindlichkeit, als wenn es über die Leitung kommt.

I: Und was würden sich jetzt die anderen Akteure, also die öffentliche Seite, der Trägerverein, wünschen an Veränderungen? Was würden die denn da antworten?

TL: Also der Bezirk Oberbayern wünscht sich glaub ich im Moment nur zu überleben, dem geht's selber ums Überleben, die kämpfen ebenso um die finanzielle Ausstattung um die großen Aufgaben zu schultern. Aus der kommunalen Sicht ähm sollten die unterschiedlichen Interessen ne Rolle spielen, dass zum Beispiel die Leute vom ASD, die ja auch Angestellte der Kommune sind, andere Interessen da sind, andere äh Verantwortungen und Bedürfnisse im direkten Kontakt zu den Klienten, als zum Beispiel Jugendamtsleitungen, Steuerungsgruppen, äh die natürlich andere Interessen haben. Und das macht es uns als Träger auch immer schwierig mit denen, weil die sich selber nicht einig sind. Also wir haben viele Verhandlungen, wo wir nicht rausfinden können, was wollen die eigentlich. Die einen, das eine Referat sagt, wir wollen sparen, das andere Referat sagt, wir brauchen mehr. Also, dann sagen wir, einigt doch euch mal. (kurze Pause) Die unterschiedlichen Interessenslagen gibt es einfach. Ich halt es auch nicht immer alles für falsch, die Kommune denkt sicherlich, Kinder- und Jugendhilfe kostet sehr viel Geld. Dass die an der Effektivität interessiert sind, ist ja gut. Nur dann muss ich die Konsequenzen bedenken, was rauskommt. Also wir haben eine differenzierte Kinder- und Jugendhilfelandchaft, mit sehr spezifischen Angeboten, die natürlich auch sehr teuer sind, allgemeineren Angeboten, wie Hausaufgabenhilfe, niedrigschwelligere Hilfen, die natürlich nicht so teuer sind. Wenn ich die praktisch angleiche, diese spezifischen Einrichtung praktisch mit immer mehr Kinder voll fülle, mit leichterem Störungen ja, dann hab ich eben den Effekt, dass ich die Spezialität verlier, ja, und ähm des Ganzen dann praktisch so auf ein Mittelmaß bringe. Das kann schon äh kostengünstiger sein, aber ich denk mittelfristig, das ist es nicht sinnvoll. Ich glaub es ist so ne Entwicklung über die Jahre hinweg äh, die Kinder- und Jugendhilfe hat sich immer mehr ausdifferenziert, ja, und ähm... mittlerweile denk ich, soll sich diese äh Differenzierung auch ähm... zurückgefahren werden wieder auf einfachere Geschichten, ja. Es geht nicht um des wünschenswerte und pädagogisch machbare sondern um das Notwendige. Es geht um Reduktion der Differenzierung. (kurze Pause) Das zweite ist denk ich um was es geht ist, ähm... ganz wichtiges Prinzip, die Rolle der freien Träger, des Subsidiaritätsprinzip, das hat sich ein Stück weit was verändert. Aber es ist im Moment grad die große Auseinandersetzung, wer bestimmt was, ja. Steuerung ist ein ganz elementarer Bereich geworden (kurze Pause). Und da geht's um Einfluss. Um Macht, um Einfluss. Genau. (kurze Pause) Und es ist für mich noch ein offenes Buch. Und auf Kosten von wem. Auf dem Rücken der Klienten fürcht ich fast. Äh aber meiner Meinung nach findet in der grünen Regierung/SPD ebenso eine Umverteilung von unten nach oben statt. Das kann man politisch bedauern, so wie ich es tue, oder auch nicht. (lacht)

I: Und der Träger, was wünscht sich der?

TL: Ich denk es deckt sich zum großen Teil. Die Interessen sind da ja klar und äh die wissen auf welcher Seite sie stehen. Da gibt's keine... äh... keine Kollisionen.

HPT8.MA1

Diplom-Sozialpädagogin seit 1999, Gruppendienst seit 2001

I: Wie würden Sie denn jetzt den aktuellen Stand von QE hier in der HPT beschreiben?

MA: Also es kommt ja immer drauf an, was man unter Qualitätsentwicklung so versteht. Für mich äh ist des die Überschrift von dem Ganzen, was eigentlich ja schon immer da war. Da gehört für mich dann die Reflexion über die Arbeit dazu und auch die Dokumentation von der Arbeit. Die Reflexion eben da drüber, was mach ich wann und mit welchem Kind äh und bringt des was oder nicht, dass man eben nicht stecken bleibt in seiner eigenen Arbeit sondern immer wieder im Einzelfall schaut, was braucht jetzt des Kind genau und wie gehen wir da vor. Ja und dass man immer wieder über sein eigenes Verhalten reflektiert, ja, ähm. Und wir schreiben ja für jedes Kind einen Erziehungsplan, dass man halt da auch immer wieder sich selbst und seine Arbeit überprüft. Stimmen die Ziele noch und warum erreichen wir sie nicht oder eben schon. Und des ist immer im Prozess so was, da kann man nie sagen, des wäre zu Ende. Also für mich ist des immer im Fluss ähm.

I: Und wie wird die Kontinuität dieser Reflexion gesichert, äh, in welcher Form findet die statt?

MA: Ja, also da sind wöchentlich die Teambesprechungen von der ganzen Einrichtung und dann eben pro Gruppe Fallbesprechungen im interdisziplinären Team. Und da ist eben Zeit zur reflektieren, über den Einzelfall und das Vorgehen dabei. Und wir arbeiten ja immer im 2er Team und da ist es auch äh unbedingt wichtig, dass man sich gegenseitig auch reflektiert. Sich eben mit der Kollegin austauscht, wie hast du des erlebt, was braucht des Kind, wo muss es noch mehr gefördert werden und wie können mir des realisieren.

I: Und die Mitarbeiter sind da also maßgeblich beteiligt an diesem Weiterentwicklung der Qualität.

MA: Ja, klar. Die sind ja dabei in den Teams und unsere Meinung ist ja da gefragt.

I: Inwieweit sind denn die Nutzer, also hier ja die Eltern und Kinder, beteiligt?

MA: (kurze Pause) Gute Frage. Also so direkt nicht. Klar die Kinder profitieren halt davon, wenn wir eben schauen, was brauchen die jetzt, was wünschen die sich. Die Eltern- ja, bei vielen von den Eltern auch schwierig, aber so eine direkte Elternbefragung, wie finden sie uns oder äh wie gefällt es ihnen, das gibt's bei uns jetzt nicht. Klar, in Elterngesprächen, das ist ja bei uns auch ganz – ganz wichtig auch, da kommt schon auch oft ne Rückmeldung oder es wird drüber gesprochen....aber so richtig beteiligt....eher nicht.

I: Seit wann und warum wurde denn in der Einrichtung mit Qualitätsentwicklung begonnen.

MA: (kurze Pause) Also ich glaub des sind, wie schon gesagt, Dinge, die einfach eigentlich schon immer gemacht werden. So einen genauen Zeitpunkt kann man da nicht festmachen. Und ich glaub des ist jetzt eben einfach Mode, dass ist ein Druck von außen, dass des jetzt unter der neuen Überschrift gesehen wird. Und ich denk, dass ganz viel von der Kostenseite äh abhängt, also von den Einsparungen und des find ich nicht so gut und ganz gefährlich. Weil wenn man von QE spricht, dann äh kann man ja nicht sagen, ja, jetzt wird alles billiger, im Gegenteil, bessere Qualität kostet ja eben auch einfach mehr.

I: Welche Auswirkungen spüren sie denn von Qualitätsentwicklung, wies eben hier in der Einrichtung betrieben wird?

MA: Mhm, welche Auswirkungen. Ja also ich merk schon, dass mir diese Reflexionen über meine Arbeit helfen. Weil wenn man nen Job schon länger macht muss man halt aufpassen, dass man nicht zu sehr in die ewig gleiche Spur äh kommt, ja und da ist des schon gut, wenn man solche Möglichkeiten hat, sich immer wieder neu zu überlegen- ja, dass man halt nicht stecken bleibt, sondern immer wieder neu an die Sache rangeht und sich da weiterentwickelt. Und – ja, des gehört da schon auch dazu. Dass man auch mal sagen kann, des hab ich jetzt schon so lang gemacht äh mags nicht mal wer anders machen, also zum Beispiel ham wir ne

- 53 Psychomotorikgruppe, also gruppenübergreifend, und da ham jetzt die Kollegen, die des
54 schon länger machen, auch mal im Team den Raum genutzt, und dann wurde da eben
55 überlegt, wer möchts machen. Und man weiß, dass wenn man Fragen oder Probleme hat, dass
56 da eben die Zeit und die Möglichkeit is, des auch zu besprechen.
- 57 ***I: Inwieweit wirkt sich QE auf ihre Zielsetzungen in der pädagogischen Arbeit aus?***
58 MA: Ja, ich denk, man setzt sich die Ziele schon viel bewusster, wenn man vorher auch
59 überlegt hat, was ist möglich und was nicht. Des macht schon viel aus, wenn man da vorher
60 schon weiß, was ist realistisch und was nicht.
- 61 ***I: Wie wirkt sich denn des auf die Zufriedenheit im ganzen Team aus?***
62 MA: Ich denk schon, dass des den anderen ähnlich geht wie mir. (lange Pause)
- 63 ***I: Und was denken sie, inwieweit wirkt sich des auf die Zufriedenheit der Eltern und***
64 ***Kinder aus?***
65 MA: (kurze Pause) Ja, so wie ich vorher schon gesagt hab. Dass halt die Kinder schon
66 profitieren, wenn wir da mehr auf sie eingehen können und äh auch ja äh ganz individuell
67 arbeiten. Und bei der Elternarbeit ist des ja genauso.
- 68 ***I: Wie sind denn ihre eigenen Erwartungen von Qualitätsentwicklung und haben die sich***
69 ***im Laufe der Zeit denn verändert?***
70 MA: Meine eigenen Erwartungen. Ja, ich finds halt immer schlecht, wenn QE, und des
71 passiert ja eigentlich auch so im Moment, unter Kostengesichtspunkten gesehen wird. Also,
72 dass sich damit alles um Einsparungen dreht, da geht der eigentliche Sinn von ner besseren
73 Qualität ja verloren. Klar, sparen ist gut, man muss ja auch nicht verschwenderisch sein,
74 brauch ma nicht drüber reden, aber nur äh zu sagen, ja, wo können wir unter dem Namen QE
75 noch was streichen, also für weniger Geld die bessere Qualität – des find ich nicht gut.
- 76 ***I: Und welche Erwartungen glauben Sie hatte der Leiter der Tagesstätte und ja äh wie***
77 ***glauben Sie haben sich die verändert?***
78 MA: Mhm. Ich glaub, wir sind uns da recht ähnlich in der Meinung. Also dadurch dass der
79 Tagesstättenleiter schon so lang da ist, der verkörpert ja auch so ein bisschen die Einrichtung,
80 hat der natürlich die ganze Entwicklung auch so mitgekriegt. Und ich weiß aus
81 Teamsitzungen, wo er immer sehr viel auch über die Gremienarbeit und über die
82 Arbeitskreise äh erzählt, dass er des schon auch ähnlich sieht. Dass halt immer dieser
83 Kostenaspekt immer wichtiger wird.
- 84 ***I: Wenn sie jetzt noch mal an die Eltern und Kinder denken, was haben die für***
85 ***Erwartungen bezüglich QE?***
86 MA: Ja, die Eltern würden des denk ich nicht so formulieren. Äh, die wissen schon was sie
87 wollen, nämlich dass ihr Kind gut untergebracht ist und versorgt ist und dass sie eben auch
88 gut behandelt werden sozusagen. Des kommt ja eben auch in Elterngesprächen so zur
89 Sprache. Aber ähm so konkret glaub ich ned, dass die des formulieren würden.
- 90 ***I: Wie gelangen Sie denn an die notwendigen Infos für Qualitätsentwicklung?***
91 MA: Ja, da gibt's mehrere Wege. Also ganz wichtig sind die Teambesprechungen, wo unser
92 Leiter uns über die neuesten Entwicklungen zu dem Thema informiert und dann ganz viel
93 über den persönlichen Kontakt.
- 94 ***I: Also, wenn ich des richtig versteh, wenn jetzt in ihrem Arbeitsalltag Fragen aufkommen,***
95 ***wie oder von wem wird denn des jetzt gemacht, dann holen sie sich die Info im***
96 ***persönlichen Kontakt.***
97 MA: Ja, dadurch, dass die Einrichtung ja klein ist und ich weiß, dass ich auch ne Antwort
98 krieg und alles auch äh zeitnah ist, so zwischen Tür und Angel auch manchmal, ein guter
99 Infoweg, sozusagen.
- 100 ***I: Der Träger der Einrichtung ist ja der Verein. Welche Erwartungen hat der denn***
101 ***bezüglich QE an die Einrichtung und wie sieht denn die Zusammenarbeit aus?***
102 MA: (kurze Pause) Mhm, ja also des liegt so ein bisschen außerhalb meines Wirkungskreises.
103 Aber ich glaub jetzt nicht, äh, dass der Träger da diesbezüglich soviel Ansprüche oder

Erwartungen hat. Also ich denk, da ist unser Leiter ja sehr wichtig, und so direkt weiß ich da nicht mehr.

I: Und wenn sie an die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite denken, also mit dem Jugendamt und hier ist es ja auch der Bezirk Oberbayern. Wie würden Sie die denn beschreiben und welche Erwartungen hat diese Seite?

MA: Ja, muss ich ehrlich sagen, dass ich des nicht so genau weiß. Also ich denk, unser Leiter ist ja in vielen Gremien, wo ja auch des Jugendamt mit dabei ist und auch der Austausch mit den anderen Einrichtungen über Qualitätsentwicklung ist und er berichtet uns äh auch davon, was jetzt des Jugendamt von den KJHG Einrichtungen so verlangt. Und ich denk des is eben immer- da kann ich mich jetzt nur wiederholen- unter dem Kostenaspekt zu sehen. Also dass die öffentliche Seite eben kucken will, wo noch Einsparmöglichkeiten äh ja zu finden sind.

I: Welche Rolle glauben Sie denn, nimmt die QE in der Entgelt- bzw. ja in der Pflegesatzverhandlung ein?

MA: Ja, ähm. (kurze Pause) So genau weiß ich des nicht, aber ich glaub schon ne wichtige. Eben unter dem Gesichtspunkt von den Einsparungen. Dass da manche Einrichtungen schon Probleme kriegen mit der Finanzierung, wenn sie nix vorzulegen haben. Aber so genau, weiß ich des nicht, ich war da jetzt noch nie so dran beteiligt...

I: Wenn Sie jetzt dran denken, wie QE im Moment so statt findet aktuell in der Kinder- und Jugendhilfe mit ihren ganzen Akteuren, also Eltern und Kinder, Mitarbeiter, Träger, Jugendämter und so weiter. Wer glauben Sie übernimmt da ihrer Meinung nach im Moment welche Aufgaben?

MA: (lange Pause) Tja, ja, schwierige Frage. Ich kann des nicht so beurteilen. Weiß ich nicht so genau.

I: Wer trägt denn wohl die Hauptverantwortung?

MA: Ja, ähm, die öffentliche Seite schiebt da schon an, von da ging des ja auch viel ähm aus. Aber sonst, weiß ich nicht. Is für mich auch so schwer zu durchblicken, weil ja schon die ganze Diskussion so diffus geworden ist. Also irgendwie hat man ja keine Chance mehr, ähm, des auch zu durchblicken.

I: Wie wurden Sie denn in ihrer Ausbildung auf QE vorbereitet?

MA: Ach, da muss ich jetzt mal nachdenken. (kurze Pause) Also im Studium, ja da hats ja da grad angefangen so wichtig zu werden und eigentlich war es auch in jeder Vorlesung auch so ein bisschen Thema. Also wir hatten auch Dozenten aus der Praxis und die haben des Thema äh schon äh immer wieder behandelt und diskutiert und drauf hingewiesen.

I: Wie beurteilen denn Sie theoretische Publikationen über QE oder auch Fortbildungen zu dem Thema und wie nutzen Sie die auch?

MA: Ja, kaum. Also, da gibt's bestimmt gute und auch schlechte und so – aber ich muss ehrlich sagen, äh, dass ich mich damit zu wenig befasse. Da muss ich mich echt an der eigenen Nase packen. Kann ich kaum beurteilen, also.

I: Gut, dann würd ich jetzt gerne wissen, was Sie denken, welche Bedingungen und Voraussetzungen es denn bräuchte, damit Qualitätsentwicklung Sinn macht ihrer Meinung nach?

MA: Ja, gute Frage. (kurze Pause) Also ich find, dass dringend ähm dieser Kostenaspekt, des kommt einfach immer wieder, in den Hintergrund rücken müsste und nicht alles dadurch bestimmt wird. Und dass die Praxis mehr gehört wird. Dass man mehr respektiert was die machen und auch einfach ernst nimmt, wenn was beschlossen oder verändert werden soll. Also jetzt zum Beispiel der Fahrdienst, der die Kinder in die Tagesstätte bringt, wenn der einfach gestrichen wird und des Pädagogische da gar nicht mehr auch wichtig ist, des ist nicht ok. Also da interessiert des einfach äh keinen, warum des bei dem Kind aber gar nicht anders geht, da fehlt, dass man die Praxis mehr ernst nimmt, find ich. Und dann braucht es auch Motivation, und dass man sich auch theoretisch informiert, da muss ich mich echt an der eigenen Nase packen, dass man eben mal auch sich Zeit nimmt und die Bereitschaft äh ja auch da ist, mal was zu lesen oder so. (kurze Pause) Und ich denk der soziale Bereich gehört

156 eben so ernst genommen und respektiert, dass man ihm eben auch die Mittel so ausreichend
157 zur Verfügung stellt, dass man da gut arbeiten kann.

158 **I: Wie müsste denn die Organisationsstruktur sein?**

159 MA: Ähm ich denk eine flache Hierarchie ist wichtig und auch so eine Möglichkeit eben, sich
160 auszutauschen und zu reflektieren ja.

161 **I: Und was sollte sich in der Zusammenarbeit mit den anderen Akteuren ändern? Also mit
162 dem Träger, oder mit der öffentlichen Seite?**

163 MA: Ja, also ich glaub, dass des eben ganz viel Leitungsaufgabe ist mit der Zusammenarbeit.
164 Hilfreich wär sicherlich ein fester Ansprechpartner von der öffentlichen Seite her, dass man
165 eben sagt, dass man weiß, was Sache ist und so. Des is ja eh schon alles sehr verwirrend und
166 so und wenn man dann wüsste, dass da jemand fest einem auch weiterhelfen könnte, wär des
167 schon gut, glaub ich, ja.

168 **I: Und wenn Sie sich in die Lage der anderen versetzten, also welche Wünsche hätten die
169 wohl?**

170 MA: Der Träger will sicher uns soweit äh vertrauen, ja, können, dass wir hier gute Arbeit
171 leisten. Viel mehr, ja, glaub ich nicht, dass die sich da erwarten, oder dass die da bestimmte
172 Wünsche hätten, wie wir jetzt Qualitätsentwicklung machen sollen. Die öffentliche Seite, also
173 bei uns ja der Bezirk, will billige und gute Qualität glaub ich, ja, kann man schon so sagen.
174 (lange Pause)

175 **I: Inwieweit müsste denn jemand anders die Aufgaben, die Verantwortung für
176 Qualitätsentwicklung nehmen? Also, jetzt an alle Akteure der Jugendhilfe gedacht, wie wir
177 ja schon vorher auch drüber gesprochen haben.**

178 MA: Ich weiß nicht, was da wohl am besten wär. (kurze Pause) Ich denk schon, dass man des
179 den Einrichtungen vor allem überlassen sollte, wie die da mit der Thematik umgehen äh also
180 wie die halt ihre Qualität der Arbeit voranbringen wollen und auch überprüfen wollen. Aber
181 ob da sonst noch wer was übernehmen müsste, kann ich kaum einschätzen.

182 **I: Letzte Frage, was sollte sich denn ihrer Meinung nach in der Ausbildung ändern, dass
183 man in der Praxis für Qualitätsentwicklung sozusagen gewappnet ist?**

184 MA: (kurze Pause) Ach, ich denk schon, dass des so ganz gut ist. Ähm, also ich hab mich
185 ganz gut vorbereitet gefühlt, weil des wirklich ganz oft auch Thema war und man des auch
186 ganz oft mit den Dozenten diskutiert hat. Und des auch in unterschiedlichen Fächern Thema
187 war. Und so, ja in meinem Schwerpunkt bin ich da nicht so intensiv in Kontakt gekommen,
188 aber ich glaub schon, dass des so ausgereicht hat.

HPT 8.MA2

Erzieherin (Erstberuf), Dipl. Sozialpädagogin seit 1999
in der Einrichtung als Gruppenpädagogin seit 1997 (zuvor als Erzieherin)

I: Wie würden sie denn jetzt den aktuellen Stand von QE in ihrer Einrichtung beschreiben?

MA: Den aktuellen Stand von QE...(lange Pause). Des ist echt ne schwere Frage. Wie würd ich den aktuellen Stand von QE...ähm...in meiner Arbeit beschreiben...(lange Pause) Da wir ja ähm...alles was momentan ähm zum einen politisch diskutiert wird und zum andern in der Praxis machbar ist, des erleben wir ja jeden Tag, dass des ständig eigentlich unser äh die Grundlage unseres Austausches ist, würd ich sagen...ähm...das wir relativ auf nem aktuellen Stand ähm (kurze Pause) Wir sprechen auch oft über die ähm Machbarkeit, über des was äh umsetzbar ist ähm...(kurze Pause). Ich denk mir, also die Frage war noch mal...

I: Wie würden sie den aktuellen Stand von QE beschreiben?

MA: Aha, ok. (kurze Pause) Also ich denke, wir ham, des was realistisch ist, was möglich ist, setzen wir um ähm...und auch in ähm im Vergleich zu dem was politisch gefordert wird, wo zum Beispiel auch irgendwelche äh Kontroll äh mechanismen dahinter stecken, des ist ja auch wichtig, zu schauen, was wird gefordert, ist des sinnvoll umzusetzen und äh wozu führt des. Also ist des jetzt lediglich ein Instrument um was zu kontrollieren äh und ist es für die Arbeit einträglich oder nicht. Manchmal ist es beides, manchmal äh sind des Standards, die man einbauen kann, bringen auch ne Verbesserung. Oder man sagt, man kann sie integrieren hier in den Ablauf, oder je nach dem was für eine Ebene. Und manchmal ist des sehr hinderlich, dass es eigentlich die Arbeit, die man hier zu tun hat, konterkariert. Ja. Also ich denk wir sind auf nen aktuellen Stand.

I: Und in welcher Form findet QE statt?

MA: (lange Pause) Also, was ich jetzt äh vom Gruppen äh kontext aus sagen kann, des ist, dass wir ständig überprüfen, zum Beispiel des Verhältnis ähm grad durch die Neuaufnahmen zum Beispiel, da wird schon geschaut, wie kann man effizient weiterarbeiten in dieser Gruppe, ist des möglich ein Kind mit dem Störungsbild zu integrieren, dass man da schon schaut inwiefern äh passt des zur Gruppe. Bringt des ein Vorteil ähm...wie kann mans integrieren, also vielleicht ähm ein Kind mit ner Störung des ähm ganz im Gegenteil, dass des schon drei Kinder haben, die schon da sind, des dann blockieren würde, also da geht's in meinem Bereich eigentlich schon los. Dann ähm, also es geht da drum, wie wir des durchführen?

I: Ja, wie findet QE hier statt?

MA: Ja, also der regelmäßige Austausch eben, durch den Abgleich mit den fachlichen Standards, dann die Rahmenbedingungen, an die wir uns halten müssen, wie gesagt, die 8 Kinder in der Gruppe und ähm...geschlechtsgemischt, altersgemischt und von den Defiziten her gemischt und äh...dass man...ähm da einfach schaut, dass man sich gegenseitig positiv beeinflusst. Dann in ...in...der Vergleich mit den ähm Betreuern ähm, dass wir jedes Jahr andere äh Gruppen haben, wie wir die Kinder separat fördern, zum Beispiel außerhalb der Gruppe und ähm auch in der Gruppe, also in Kleingruppen, was natürlich zum einen mit den Neuzugängen zu tun hat und zum andern mit dem, was wir anbieten können. Also zum Beispiel ähm Logopädie, ok, da kommt jetzt jemand von außerhalb. Ansonsten haben wir ne Heilpädagogin, ne extra Musikgruppe und davor hatt ma extra Mädchengruppe. Dieses Jahr wird's wohl ne Motorikgruppe. Also wir bauen des von Jahr zu Jahr um. Also man kann sich da halt individuell anpassen, an die Bedürfnisse. Und da auch schau, wie wird da effizient – also zum Beispiel, nicht nur ein Kind, das jetzt sehr danieder ist und gar nicht kann, sondern, dass man sagt, wie kann des Kind zum Beispiel jetzt von nem anderen Kind des ähm was weiß ich, in vielen Dingen schon weiter ist und vom Alter her ganz wo anders ist, also dass des dann bei dem einen so ne soziale Komponente in den Vordergrund stellen, beim andern so die Motivation, was dazu zu gewinnen, kognitiv, motorisch, kreativ, emotional. Dass man so

was dann kombiniert. Des ist dann unterschiedlich. Da haben wir viele Möglichkeiten, des ganz genau auf die äh Defizite der Kinder abzustellen.

I: Und wenn ich des richtig verstanden hab, gibt's den regelmäßigen Austausch und die Bedürfnisorientierung.

MA: Genau.

I: Gibt's da Orte, Foren, Zeitrahmen in denen des statt findet? Also wie wird da auch die Regelmäßigkeit gewährleistet?

MA: Also einmal in der Woche äh ist Teamsitzung, wo äh die Themen besprochen werden, die des ganze Team betreffen oder auch Termine festgesetzt werden, wo man die Gelegenheit hat, alle zu sehen. Wobei bei uns durch viele äh sag ich mal äh...informelle Kontakte kaum möglich ist, dass man sich nicht sieht, aber es kommt auch oft, manchmal vor, wenn ich alleine in der Gruppe bin und nicht so raus kann. Ok. Dann äh...dieses Team und die Fallbesprechungen, jede Woche einmal, 90 Minuten, wo ich ähm mit den fachübergreifenden und den Einzelförderungen eben, mit der Psychologin, dem Chef, der Heilpädagogin ähm Gelegenheit hab mich da auszutauschen. Wo ich einfach noch mal den Bedarf, den ich jetzt beobachtet hab, noch mal weitergeben kann.

I: Und ähm seit wann wird QE betrieben?

MA: Puh. (lange Pause) Also da ich hier auch Praktikum gemacht habe (kurze Pause) und des auch so die ersten Fragen waren, die ich auch mit dem Chef besprochen hab und da ähm....des eigentlich immer wieder Themen gab, die ins Team eingebracht worden sind ähm...wie kann man optimal den Bedürfnissen entgegenkommen, wie kann man was ähm durch strukturelle ähm Geschichten und Veränderungen verbessern, wie kann man was durch fachliche äh kompetenter Weise verbessern, wie kann man was durch (kurze Pause) verschiedenste Arten verbessern, denk ich mal, also seit ich da bin, weiß ich das des Thema ist. Wobei des nicht immer also permanent da ist, also dass ich jetzt jede Woche des Gefühl hab, jetzt wird über ähm jetzt sprechen wir genau über QE und äh Festhalten von Qualität. Wobei ich aber mit meiner Kollegin verschiedene Instrumente in der Gruppe äh wir uns zu Nutzen manche, wie Wochenplan, oder dass wir uns zusammensetzen und noch mal reflektieren, wie war die Woche, wie ist es gelaufen, warum, warum nicht, warum hamma des Windrädchenbasteln nur zu 70 % fertig gekriegt und so was halt. Kann man was verändern oder liegt des einfach jetzt da dran, dass wer krank war, oder so.

I: Warum wurde mit QE begonnen?

MA: (lange Pause) Warum wurde begonnen...(lange Pause).

I: Warum ist des auch so wichtig geworden?

MA: Zum einen gibt's natürlich ähm...den totalen Druck durch äh die Öffentlichkeit, durch diese ganzen finanziellen Diskussionen ähm (lange Pause). Aber zum andern denk ich mal ähm...warum mir des auch ein Anliegen ist, also ich weiß jetzt nicht genau, wie eng sie des fassen, ob ich da jetzt richtig antworte. Weil uns des auch ein Anliegen ist, dass ich des von Anfang an auch gemacht hab, und ich denk, oft ähm...ähm...äh wird ganz viel Energie verbraucht, für äh für eine Intervention und äh indem man ständig überprüft oder überlegt oder andere fragt, was meint ihr, wie geht des euch, immer wieder hab ich des Problem, dass ich dadurch, dass ich des reflektiere, immer wieder einbring und äh die Leute frage, dass ich dann merke, ähm...oftmals sinds Dinge, die irgendwann nicht mehr passen und ich komm nicht drauf. Und ich merk einfach, des ist ökonomischer mit meiner Kraft umzugehen, wenn ich ähm....des....einfach immer wieder überprüfen kann.

I: Also da ist auch ein eigenes Interesse da.

MA: Ja, genau. Also ich merk natürlich, dass es eine große Kluft besteht, was wird von außen verlangt, welche Kriterien äh werden aufgestellt um Qualitäts äh sicherung festhalten zu wollen, ja. Also des ist oftmals ähm des Interesse ein ganz anderes von außen durch die, wie gesagt die politische Diskussion. Aber ähm des sind halt zwei verschiedene Geschichten, weil mir des wichtig ist, ich glaub, dass dadurch für mich auch die äh Motivation, ich bin jetzt im siebten Jahr dabei, und des ist schon ne Aufgabe. Und ich war auch schon in

Anhang

HPT8 Interview MA2

Regeleinrichtungen davor und ich denk mir, des ist einfach ne spezielle Aufgabe, die spezielle ähm Beantwortungen auch fordert und man muss auch kucken, dass die Interventionen ökonomisch wie möglich laufen. Und auch für die Kinder ist des wichtig. Also, manchmal denkt man sich, man arbeitet ein ganzes Jahr hin und dann wundert man sich, was da eigentlich raus gekommen ist. Wenn man aber früh genug da reflektiert und überprüft, dass die Methodik vielleicht geändert werden muss, dann hätt ich vielleicht eben auch für andere Kapazitäten gehabt. Es gibt einfach Menschen, die sind resistent, die einfach nicht so...oder die einfach kein Interesse dran haben.

I: Des heißt, QE wirkt sich auch spürbar auf den Arbeitsalltag aus.

MA: Für mich ja. Man setzt die eigenen Kräfte besser ein.

I: Wie wirkt sich QE denn auf die Zielerreichung mit den Kindern, Eltern aus?

MA: Man kann differenzierter äh ähm...erkennen und auch ähm (lange Pause) Man kennt sie besser, die Ziele und setzt sie sich realistischer, bewusster irgendwie. Ähm gut, des ist jetzt zum einen die Erfahrung dann ähm...der Austausch und ich – manchmal denk ich mir bei verschiedenen Fällen, wenn wie gesagt, wenn jemand des Problem gar nicht aufgeben will, weil sonst vielleicht viel größere Katastrophen passieren würden oder nicht kann, weil des eigentlich was ist, was durchaus in der Gesellschaft irgendwie noch einen Platz hat und wenn sich des lösen würde, da ne Angst besteht, dass ich des auch besser erkenne und dass man da auch sagt, ok, ich kann des lassen, wenn des dem Wohl des Kindes nicht widerspricht, dass ich des, was ich hier zu tun hab mit dem Kind machen kann, dass ich dann da die Minimalstandards mit den Eltern einhalte. Wenn des Kind auch nicht gefährdet ist. Da kann man einfach ökonomischer vorgehen.

I: Und wie wirkt sich QE auf die Zufriedenheit im gesamten Team aus?

MA: (kurze Pause) Des kann ich nicht, gar nicht sagen, wie des in den anderen Gruppen gehandhabt wird. Dadurch, dass jede Gruppe so ihr eigenen ähm...ihr eigenes Konzept, ihren eigenen Stil hat und die zwei Leute da verantwortlich drinnen sind und übergreifend eigentlich nur, ja, was eben des ganze Team oder Veranstaltungen oder wie auch immer, des kann ich nicht sagen, ehrlich gesagt.

I: Wie wirkt sich denn nach ihren Eindrücken QE auf Arbeitsabläufe, also auf Prozesse in der Einrichtung aus? Oder auch auf die Entscheidungskompetenzen?

MA: (kurze Pause) Da muss ich mal überlegen. (lange Pause) Also es ist immer wieder mal so, dass äh (kurze Pause) dass zum Beispiel jetzt bei der Gruppenverteilung Leute, die zum Beispiel mehrere Jahre Psychomotorikgruppe hatten, die dann sagen, wer würd denn mal mit mir tauschen, dass da mal wer anders motiviert ist dazu, wer mal was anderes ausprobieren möchte und da dann auch mehr Power da rein steckt. (kurze Pause)

I: Und wie wirkt sich QE auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder aus?

MA: (kurze Pause) Also wir hatten vorgestern Elterninformationstag, da waren (kurze Pause) sieben Mütter von acht, eine war verhindert, äh kamen und drei haben gesagt, ich bin sehr zufrieden. Die eine Mutter ist jetzt zwei Jahre da mit dem Kind, die eine Mutter hat des dritte Kind schon bei uns und äh die andere Mutter hat äh also äh, die wollten den neuen Eltern auch so die Angst nehmen, dass sich auch die neuen Eltern Fragen stellen können an die Eltern, die schon länger da sind und ähm...drei haben also gesagt in der Begrüßungsrunde von sich aus gesagt, mein Kind ist des zweite Jahr da, ich bin sehr zufrieden. Die Arbeit ist jedes Mal unterschiedlich und jeder hat da, denk ich mal, seinen eigenen Schwerpunkt. Ich denke, die Eltern merken, dass wir, jeder Fall ist ganz individuell für uns und äh jede Arbeit läuft total unterschiedlich in jedem Fall und ähm...(kurze Pause) die Eltern, die mehr...äh...mögen und auch mitmachen, die können auch intensive Gespräche, öftere Kontakte, Tür- und Angelkontakte zusätzlich äh...oder separat zum Beispiel auch kann man noch ähm...im Rahmen der Ausbildung äh zur Familientherapeutin von ner Kollegin auch noch da was anbieten, wo die angenommen werden und manchen machen des eben nicht. Und ich glaub des wird schön äh geschätzt von den Eltern. Weil sie einfach ein Vertrauensverhältnis aufbauen können. Also die äh die sind auch zufrieden, wenn ich ihnen

des und des und des sag, des kann man zum Teil kontrollieren und ähm mit der Zeit verändert sich des, manchmal verändert sich's gar nicht. Aber ich glaub, dass des äh schon geschätzt wird. Also es gibt auch Fälle, da geht des nicht, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Aber ich glaub schon.

I: Wie würden sie denn ihre eigenen persönlichen Erwartungen an QE beschreiben? Haben sich die im Laufe der Zeit verändert?

MA: (kurze Pause) Also ähm...(kurze Pause) wenn ich, also so wie bei uns, ich erlebe des als für mich als bereichernd, dass ich äh mit jedem ähm reflektieren kann und von jedem ähm Unterstützung haben kann, wenn ich des brauche und ähm(kurze Pause) Des ist für mich echt ne, ne riesen äh denk ich mir, da hat sich meine Arbeit dadurch verändert. Sonst hätt ich's vielleicht auch, also ich kannte welche vom Studium, die gesagt haben, was du gehst in ne HPT, ich sag dir, nach vier Jahren bist du fertig. (lacht) Also ich bin des siebte Jahr da, ich bin nicht fix und fertig und ähm...mir, mir bringt des sehr viel. Was mich allerdings schon, wos für mich schwierig ist, dass des ein Standard ist hier in der HPT, was bringt unsere Qualität tatsächlich weiter in der Arbeit mit den Kindern, mit den Eltern, wenn das kollidiert mit dem äh, mit dem, mit der öffentlichen Diskussion. In punkto, wie gesagt, Finanzierung und äh Kontingentierungen und so weiter. Also dann ist es schwierig.

I: Welche Erwartungen hatte denn wohl der Leiter an QE? Wie haben sich die verändert?

MA: (lange Pause) Also da ich, da ich, ich die Erfahrung gemacht hab, dass ich nicht lange drauf warten muss äh ähm...mit ner Rückmeldung ähm wenn...äh...wenn die Leitung mit irgendwelchen Dingen nicht ähm...also...zufrieden ist. Deswegen denke ich, dass da ne große Offenheit da ist, die Kompetenz, die vorhanden ist, und durch die Erfahrungen, wie auch immer, da ist und äh...da des glaube ich ähm und des auch genutzt werden kann und jederzeit, dadurch glaub ich, dass auch ne Zufriedenheit da ist. Denn ich glaub, ich würde des spüren, wenn keine Zufriedenheit, wenn's nicht so wäre. Ähm...(lange Pause) Oder spätestens gesagt dann gesagt bekommen. Aber ich denk des bliebe mir nicht verborgen. (kurze Pause) Wenns äh (kurze Pause) ja, ne große Unzufriedenheit da wäre. Und ähm...sie sagten in Bezug auf den Fortschritt oder...

I: Nein, welche Erwartungen konkret gegenüber QE beim Leiter da sind?

MA: Ja, ich denke, dass der des wirklich auch immer wieder diskutiert und ähm wo, wo des einfach, wie gesagt, dass es auch hinderlich sein kann für Teile, die wir hier machen. Ähm...(kurze Pause) weil einfach ähm, weil man auch nach außen hin nicht die entsprechenden Gesprächspartner hat, die äh wissen, was genau in einer Heilpädagogischen Tagesstätte abläuft, die halt irgendwelche Standards propagieren aber gar nicht wissen, wie kann Qualität hier entwickelt werden, wie sieht Qualität hier überhaupt aus und äh (kurze Pause) Ja. Ich denke, dass des einfach, des wird ne Diskussion, die uns alle beschäftigt, denk ich, dass des auch ein Thema vom Chef und von der Leitung ist. Der des mit Argusaugen beobachtet, der sich immer wieder dafür stark macht in den verschiedenen Gremien und versucht des auch an die Öffentlichkeit zu bringen. Und äh...ja.

I: Welche Erwartungen haben denn wohl die Eltern und Kinder an QE?

MA: (lange Pause) Ich, ich glaube ja. Aber ich glaube nicht, dass sie des also so was bezeichnen würden oder dass ihnen des so bewusst wird. Oder dass sie damit zu tun haben.

I: Und wie gelangen sie jetzt an die notwendigen Informationen, die sie für QE brauchen?

MA: (lange Pause)

I: Also hier in der Einrichtung.

MA: Ja. Also hier in der Einrichtung werden wir zum einen über News im Team informiert. Äh... dann über den Leiter eben, dann äh...gibt's diverse Fortbildungen, wo wir auch jedes Jahr hingehen. Also nicht immer über desselbe Thema aber – dann im Rahmen des Studiums, dann Praktikanten wollen des oft wissen. Also im letzten Jahr hatten wir ne Praktikantin, wo des immer wieder Thema war. Mhm...(lange Pause) Ja, ansonsten beschäftige ich mich noch nebenher mit der praktischen Durchführung (lacht). Des sind so die Kanäle über die ich immer wieder...damit konfrontiert werde.

209 ***I: Wie ähm würden sie die Zusammenarbeit mit dem Trägerverein beschreiben bezüglich***
210 ***QE?***

211 MA: (lange Pause) Mhm. Des kann ich so nicht sagen. Nur ich denke mir, größere
212 Unzufriedenheiten wüssten wir. Gewisse Erwartungen, die wir nicht erfüllen, die wir in der
213 Vergangenheit nicht erfüllt haben, ich denke, dann würden wir des ziemlich schnell erfahren.
214 (lange Pause)

215 ***I: Und wie sieht die Zusammenarbeit mit dem öffentlichen Träger aus, also mit dem***
216 ***Jugendamt oder ähm in ihrem Fall ja auch dem Bezirk, wie sieht da die Zusammenarbeit***
217 ***aus, wenn's ums QE geht?***

218 MA: (kurze Pause) Also ich weiß äh, dass wir als HPT im Vorschulbereich ähm...ähm...nicht
219 diesen Standards äh unterliegen, die zum Teil für die äh Schulkinder genannt werden. Und da
220 wir ne BSHG Einrichtung sind ähm und wie gesagt, vielleicht wird des der Bezirk
221 irgendwann mal machen, des kann gut sein, dass wir uns da auch mit verschiedenen Sachen
222 auseinandersetzen müssen wie zum Beispiel, was weiß ich, Kinder äh flexible Plätze und
223 mehr Kinder und Zuweisung von Kinder nach Region, auch andere Kriterien. Das weiß ich
224 nicht, wie weit des schon ist, Gott sei Dank unterliegen wir dem momentan noch nicht. Aber
225 ich kann leider nicht da irgendwelche Informationen da ihnen geben, wie da die äh, wie des
226 genau äh läuft.

227 ***I: Welche Rolle spielt QE ihrer Meinung nach in der Entgeltverhandlung bzw. in der***
228 ***Pflegesatzverhandlung spielt?***

229 MA: (lange Pause)

230 ***I: Was spielt da QE für eine Rolle?***

231 MA: (lange Pause) Ja. (lange Pause) Ich glaube, dass es in Wirklichkeit, die QE äh für die
232 Pflegesatzverhandlungen äh...mhm... Ich erlebe des eigentlich immer nur so äh äh ähm
233 ähm...dass...äh... diese Kategorien, die aufgestellt werden, dass man einfach die
234 Einrichtungen vergleichen kann und insgesamt ähm die ganze äh...Branche besser beleuchten
235 kann um äh überhaupt äh die, des Entgelt so zu drücken würd ich mal sagen. So ein
236 Konkurrenzkampf da (kurze Pause) ähm anzufeuern, der eigentlich (kurze Pause) der
237 eigentlich eher dazu führt ähm (kurze Pause) ja, letztendlich (kurze Pause) ja, ich muss es so
238 sagen, einfach ähm...um etwas nicht bezahlen zu wollen. Ähm. (kurze Pause) Den Verdacht
239 habe ich. Ich glaube, dass es nach wie vor wichtig ist, Qualitätsstandards aufzustellen und
240 dem zu entsprechen, aber was da draus gemacht wird, ich bin mir nicht sicher. Gut, ich bin da
241 auch nicht an erster Stelle, so. Bin da auch nicht so drin, ja, aber was ich ähm so erlebt habe
242 und immer wieder so Rückmeldungen bekommt, den Verdacht hab ich. (kurze Pause) Ich
243 denk mir, es wär natürlich ein wichtiger Grund, den Pflegesatz zumindest zu konsolidieren
244 oder ähm...ja. Ich kann da keine äh bessere Antwort geben.

245 ***I: Und wer übernimmt im Moment welche Aufgaben für QE, einerseits hier konkret in der***
246 ***Einrichtung, aber auch im Umfeld der Einrichtung? Wer übernimmt da die***
247 ***Verantwortung, damit QE läuft?***

248 MA: (lange Pause) Tja. (lange Pause)

249 ***I: Wer trägt die Hauptverantwortung für QE?***

250 MA: (lange Pause)

251 ***I: Wer schiebt an, wer hat welche Aufgaben, wer gibt vor?***

252 MA: Ich weiß es nicht, da kann ich keine Antwort geben.

253 ***I: Und wie wurden sie denn auf QE vorbereitet in ihrer Ausbildung?***

254 MA: (lange Pause) Wie wurden wir da drauf vorbereitet....ne gute Frage. (lange Pause) Ähm
255 ich kann sagen, dass es eigentlich immer Thema gewesen ist. Es kam in jeder Vorlesung, ob
256 des ähm was weiß ich, Evaluation, diese ganzen Instrumente oder Methoden mit denen man
257 überhaupt ähm auswerten kann ähm mit denen man feststellen kann, den Erfolg oder wie auch
258 immer. (kurze Pause) Ja, es war eigentlich immer Thema würd ich sagen.

259 ***I: Haben sie also des Gefühl gehabt, sie sind gut vorbereitet auf QE.***

260 MA: Ich glaub, des kann man nie sagen, wenn man vom Studium kommt. (kurze Pause) Ich
261 denk mal, man muss des erst erkennen in seinem äh in meinem Bereich zum Beispiel, wie
262 ähm kann ich, mit dem was ich gelernt hab, wie kann ich des umsetzen und äh was bedeutet
263 des in meinem Bereich und äh...wo sind Möglichkeiten, wo kann ich was machen, wo
264 nicht.(kurze Pause)

265 ***I: Und es gibt ja sehr viele Publikationen, Fortbildungen zum Thema QE. Wie nutzen sie***
266 ***die und wie beurteilen sie die?***

267 MA: (lange Pause) Ehrlich gesagt ähm ich nutze es nicht, weil ich merke, dass da so ne
268 Schlacht ausgetragen wird, wo ganz viel Unwahrheit auch dahinter ist. Und äh des äh
269 ...ähm...und deswegen...ist des für mich einfach nicht- die paar Fortbildungstage, die ich
270 habe, ist des nicht so attraktiv, jedes Mal ein Thema über QM zu belegen. Ähm (kurze Pause)
271 Ja. Und Bücher...mhm. Ich denke, es ist modern, es ist modern, so ne Welle und äh des wird
272 in jedem Bereich öffentlich wird dadurch überflutet und äh ich mags eigentlich, ich glaub,
273 dass ich für meinen Bereich weiß, äh was es für mich bedeutet und ich blend es aus. Weil ich
274 gesehen hab, in unserm Bereich, was es für Manipulationsmöglichkeiten dadurch gibt und des
275 ist für mich einfach negativ. Da möchte ich zum Teil gar nichts mehr hören. Weil ich finde
276 durch dieses äh unglaubliche ständiges operationalisieren von kleinsten Einheiten, noch mal
277 optimieren, was weiß ich – also ich find des ist auch oft kontraproduktiv. (kurze Pause)

278 ***I: Welche Voraussetzungen, Bedingungen, braucht es für QE? Zum einen in einer***
279 ***Einrichtung, zum andern im Umfeld?***

280 MA: Aha. (lange Pause) Also ich wünsche mir zum einen, dass für den Sozialbereich erstens
281 Mal genügend äh finanzielle Mittel äh zur Verfügung gestellt werden, dass zum einen die
282 Bedarfe wirklich treffsicher und gut festgestellt werden können und ich mein, des können sie
283 jetzt auch aber äh zum Teil gibt es einfach so ne Verschleierungstaktik, die Bedarfe dann
284 nicht äh als die erscheinen zu lassen, wie sie sind, weil äh man äh einfach nicht äh da drauf
285 regieren möchte. Und deswegen wird schon der Bedarf verschleiert. Und ich denke, dass
286 hauptsächlich ne finanzielle Geschichte ist. Und da wünsch ich mir einfach mehr Offenheit,
287 dass zum einen der Bedarf ganz klar ist, deklariert werde kann und äh...dann...auch
288 entsprechend reagiert werden kann. Ich denke, die Leute, die dort arbeiten müssen ne gute äh
289 Möglichkeit haben, sich durch Fortbildungen äh und durch äh ne optimale äh zum Beispiel
290 auch Ausstattung der Räume und, und des Materials braucht, oder des was ich selber auch an
291 Auszeit brauche oder ähm...je nachdem, dass ich meine Arbeitskraft gut genug zu erhalten
292 kann um dort arbeiten zu können, den Bedarf zu beantworten und ähm...(kurze Pause)
293 ähm...ja, ich denk, mehr Ehrlichkeit brauchts, dass man die Realität akzeptiert, wie sie ist und
294 dass sie nicht so ständig damit äh ja (kurze Pause) so...äh...die Daten manipuliert werden.
295 Eine gerechte Entlohnung brauchts auch. Ähm.

296 ***I: Und wenn sie an die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite, mit dem Träger denken,***
297 ***wie sollte sich die verändern, wenn's um QE geht?***

298 MA: (lange Pause) Ok, ich denk, ein guter Austausch, ein tragfähiges Netzwerk macht
299 natürlich dieser ähm diese Arbeit um oder äh effizienter machen. Aber gut, was ist ein guter
300 Austausch äh. Es muss auch die Offenheit von jeder Seite ähm dafür da sein (lange Pause).
301 Ich kann des nicht...(lange Pause) Ich kann des nicht so beantworten.

302 ***I: Und ganz konkret die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite. Was sollt in der***
303 ***Zusammenarbeit da verändert werden?***

304 MA: Also da wünsch ich mir zum Beispiel äh einen adäquaten Ansprechpartner, der zum
305 Beispiel weiß ähm, wovon ich rede, wenn des um einen Fall oder wie auch immer geht. Also
306 jemand, der zum Beispiel, des ist auch von HPT, nur um bei den HPTs mal zu bleiben, ähm
307 des ist von HPT zu HPT auch total unterschiedlich, wie ist der Einflussbereich, was hab ich
308 für ein Klientel, was haben die für einen Bedarf, welche vorwiegenden Probleme sind da,
309 gibt's äh so viele Kinder, die unbedingt zum Beispiel, wie wegen den Fahrtkosten, einfach
310 nicht kommen können. Weil die Eltern entweder des nicht auf die Reihe kriegen, oder
311 mehrere Kinder haben oder weil sie äh...ähm...so untergehen am Morgen oder gar nicht aus

dem Bett kommen oder, oder- und des Kind, um des zu sichern, dass des Kind hierher kommen kann und hier teilnehmen kann und dann wird da drum gestritten, ob die Fahrtkosten noch übernommen werden. Und oftmals ist es auch ähm ja, äh schwierig, des jemand zu vermitteln, der keinen Einblick hat. Und ähm einfach die Gegebenheiten nicht so kennt und da nach Standards am Schreibtisch handelt. Man kann einfach nicht vom Einzelfall gelöst entscheiden. Da wünsch ich mir einfach, dass man uns zum Beispiel auch kompetent sieht, dass man des akzeptiert, die Kompetenz.

I: Wie sollte denn eine Organisationsstruktur in einer Einrichtung aussehen, damit QE Sinn machen kann?

MA: (lange Pause) Also ich denk bei uns...klappts...für mein Befinden gut. Und ich denke mir, dass die Struktur oder die Hierarchie, die wir haben, nämlich ne sehr flache, auch dazu beiträgt, dass ich nicht erst überlegen muss ähm ja, geh ich jetzt zum Chef, dahin oder dahin, wer könnt's wissen. Äh wie auch immer, also der direkte Kontakt ist wichtig. Und äh auch die Möglichkeit dafür, des ist auch wichtig, dass man sich über die Einzelfälle auch immer schnell austauschen kann.

I: Was denken sie, würde sich der Träger, die öffentliche Seite, andere HPTs wünschen an Veränderungen für QE?

MA: Puh. (kurze Pause) Ich denke, dass die sich was anderes wünschen, weil die öffentliche Seite natürlich nicht weiß, wies vor Ort aussieht. (lange Pause) Oh, ich denke mir, dass die sich unter Optimierung vorstellen, dass man ähm möglichst viele Kinder mit möglichst wenig Aufwand mit möglichst wenig Menschen zum Optimum fördert und da ähm...auch zum Beispiel Qualität ganz anders ansetzen, wie wir des hier machen. Äh...ähm...des ist ne Riesengeschichte zum Beispiel, wenn ich von Anfang an ne Familie hab, wo ich ähm denke, also immer mit Kontaktabbrüche, und wenn die allein schon fähig werden, Kontakt aufrecht zu halten. Des ist äh für mich ähm...ähm...einfach ein Erfolg. Und ähm (kurze Pause) die würden des wahrscheinlich vom Amt da nicht so sehen, wenn die dann sagen, ja, wir müssen mindestens alle 14 Tage ein Elterngespräch, mit den Themen, des muss gewährleistet sein, warum kriegen die des immer noch nicht auf die Reihe, die sind doch bei ihnen bei der Beratung. So halt.

I: Und von der Trägerseite?

MA: Weiß ich nicht, keine Ahnung, was der Träger sich da wünschen würde. (lange Pause) Ja, weiß ich nicht, kann ich nicht sagen.

I: Und andere HPTs?

MA: (kurze Pause) Kann ich nur ganz schwer einschätzen, ich hab da weniger Kontakt.

I: Wie muss sich denn die Ausbildung verändern, damit man auf QE vorbereitet ist?

MA: (lange Pause) Die Ausbildung...(lange Pause) Also jetzt nur noch ähm...(kurze Pause) Ich denk mir, man sieht erst dann vor Ort an der Stelle, die man annimmt ähm was kann ich hier als Qualitätsstandard testen, und wo kann ich was optimieren und wo geht's nicht. Also mir hat des gereicht und ich glaube, dass des auch ausreichend ist. Mir fällt da nix ein, wie mans optimieren könnte. Aber ich würd auch nicht, da müsst mans noch mehr spezifizieren. Und da wird's ja wirklich – so breitgefächert, wie des Studium ist...(kurze Pause) Vielleicht könnte mans in den Schwerpunkten einbauen. Also ich denk, ich war genügend da drauf vorbereitet. (lange Pause) Und ähm ich denk, man muss auch des in der Praxis verwirklichen können, des wird dann irgendwann im Laufe des Studiums öde, wenn man nur QM, Standards, Kategorien hört. Also generell denk ich mir, wichtig ist auch ähm...der Respekt. Der Respekt voreinander, vor der Arbeit und ähm vor den Menschen, die zu mir als in Führungszeichen als Klienten kommen und äh ich denke, des ist für mich des Allererste. Bevor ich überhaupt an QE und Management und was weiß ich, größer, mehr, weiter ähm Optimierung, Effizienz, bevor ich an so was denke ähm ist für mich einfach dieser Respekt wichtig, und des vergisst man so oft. Also da müsste man ne Vorlesung machen, Ethik, oder wies auch heißen sollte, aber des wird vernachlässigt. Und dieser ganze Druck durch die

Anhang

HPT8 Interview MA2

- 363 Sparmaßnahmen, wie hat Hilfe auszusehen, des kommt letztendlich zu kurz und (kurze Pause)
364 ja. Der Respekt.

HPT9.Träger

Dipl. Sozialpädagogin seit 1977

seit 1978 in der Einrichtung als Gruppenpädagogin, ab 1985 Leitung der Einrichtung, seit 1997 Geschäftsführerin des Trägervereins (gGmbH)

I: Wie würden sie denn jetzt den aktuellen Stand von QE in den Einrichtungen, auch in der Einrichtung hier beschreiben?

TR: In der HPT jetzt ham die ein Qualitätshandbuch entwickelt und zwar ging des los (kurze Pause) ich glaub so um 2000 und ham des fertig gestellt 2003, denk ich mal. Und äh sind, ja eben ständig auch dabei des zu aktualisieren und des zu überprüfen.

I: Und warum wurde mit diesem Handbuch begonnen?

TR: Ja, warum wurde damit begonnen, also man muss schon sagen, des ist von außen herangetragen wurde, ja, also politisch, ja, war des ja in aller Munde. Und ...ähm...ja da gabs ja auch so, so einen Wechsel äh jetzt eben durch dieses neue KJHG, wo des ja ein, ein wichtiger Bestandteil auch äh ist und ...äh...ja, also ich muss sagen, da hat sich ja einiges geändert. Da haben sich die, die Leistungsbeschreibungen, die Konzeptionen und äh diese ganzen Grundlagen der Arbeit. Des ist ja überarbeitet worden, sind dann auch eingefordert worden nach diesem Rahmenvertrag nach KJHG. Und da war eben auch wesentlich diese Forderung QE. Und dann wars eben so, dass man gesagt hat, na, ja, man macht des ja ohnehin äh äh qualitätsbezogene Arbeit äh steht natürlich immer im Mittelpunkt auch jeder, jeder Einrichtung denk ich mir. Aber es ist eben nicht dokumentiert, nicht festgehalten, also mach ma des mal da die Arbeit.

I: Und wenn sie diese Einrichtung mit anderen Einrichtungen vergleichen, inwieweit gibt's da Unterschiede in der QE?

TR: Ja also dadurch, dass dieser Träger so ganz unterschiedliche Bereich ähm...umfasst, ähm...ja hab ich mich entschlossen dazu, dass einrichtungsbezogene QE gemacht wird. Also ich, in Absprache auch mit den Leitungen. Wobei man jetzt sagen muss, des war ja ein unbekanntes Terrain, also insofern wurden von mir sehr viele Informationen äh gesammelt. Da gibt's ja Qualitäts äh äh management äh Vorgehensweisen, jeder bietet was anderes an. Also es ist eh irrsinnig schwierig, sich da in diesem Dschungel zurechtzufinden. Es war halt aufwendig und auch als Träger oder als Geschäftsführerin hat man natürlich immer wieder die Frage gestellt, äh, bei dem ganzen tagtäglichen Geschäften, die man zu erledigen hat, ob sich dieser Aufwand rentiert bis hin in welchem Verhältnis der Aufwand zum Ergebnis steht. Aber nichts destotrotz, man musste sich dieser Aufgabe stellen, möchte ich noch mal betonen, musste, weil es einem wahrscheinlich auch hinterher klar wird, dass es auch durchaus sehr positive Ergebnisse haben kann.

I: In welcher Form sind die Mitarbeiter beteiligt bei der QE?

TR: Ja, also mhm ich hab ja so, so ein Gremium der Leitungskräfte und Dienstbesprechungen, die ich regelmäßig durchführ mit den Leitungen der verschiedenen Einrichtungen, also zuerst wird des auf der Ebene geklärt. Des war ja auch erstmal so ein bisschen Motivation notwendig, die Leitungen davon zu überzeugen, dass des Sinn macht, wofür, weshalb und so weiter. Und äh auf der Ebene hab ich dann versucht, möglichst viel zu vermitteln, was, was des beinhaltet und hab eben auch aufgefordert, sich damit zu befassen (kurze Pause). Und als es dann auf der Ebene geklärt war, äh dann wurde eben ein Beauftragter benannt und dann der das wiederum äh auch den Mitarbeitern zu vermitteln hatte. (kurze Pause) Wobei ich für jede Einrichtung so ne ganz einheitliche oder sagen wir mal eine allgemein ähm...An-, Anweisung oder Stellungnahme entwickelt hab, woraus hervorgeht, warum ich oder die Geschäftsführung, des für sinnvoll und wichtig erachte. Also des für jede Einrichtung persönlich. Ja, und ähm ich mein des hat sich so entwickelt, dass sich jetzt in der HPT also, QM äh durchgeführt worden ist ähm so ein System zum Tragen gekommen ist, des nach DIN Normen sich orientiert und des gibt aber auch andere Einrichtungen die eben äh methodisch

Anhang

HPT9 Interview Träger

53 anders sich orientieren. Also des ist einrichtungsbezogen. Was mir wichtig war, dass des eben
54 so ne, so ne Beziehung äh äh...also die einen machens systemorientiert, die anderen gehen so
55 vor, des ist, des hängt natürlich auch immer mit den jeweiligen Verbänden zusammen, also es
56 gibt ja immer diese Fachgremien vom Dachverband aus gesehen, beispielsweise in der
57 Berufshilfe, da hat der äh der des äh Fachverband ein QM entwickelt und des sind auch vom
58 Staatsministerium gefördert worden, und da ist des auch finanziert geworden. Ist ja auch ne
59 Finanzierungsfrage. Insgesamt hat sich dieser Fachverband wiederum verschiedene äh äh äh
60 QM-Verfahren vorge- oder QM-Systeme vorgestellt. Und da konnten die sich wieder
61 entscheiden, was sie da machen wollten. Also wie gesagt, des ist nicht einfach gewesen, sich
62 dann immer wieder ähm...na, ja, zu entscheiden, was ist eigentlich des beste System. Und im
63 Kindergarten, so ein Integrationskindergarten, ist auch der Fachverband äh eigentlich
64 äh...sagen wir mal, aktiv gewesen und hat da speziell auch für integrative Kindergärten, oder
65 für Kindertagesstätten, was entwickelt gehabt. Also für mich war es immer so, wenn's an den
66 Fachverband angebunden war, dann war des in, dann war des schon ähm...ja...in gewisser
67 Weise vertrauens äh würdig. Also ich hab mir jetzt keine auf dem freien Markt geholt. (kurze
68 Pause) Weil sich des eben so ergeben hat. Hier in der HPT äh ist es eine personen äh
69 orientierte Geschichte gewesen. Ähm (kurze Pause) Da gibt es einen Ehemann einer
70 Mitarbeiterin, der äh QM gemacht hat, beruflich, und der uns dann hier äh Informationen
71 gegeben hat und eben auch gesagt hat, dass diese DIN Normen anwendbar auch auf soziale
72 Einrichtungen. Und äh...da hat man natürlich immer die finanzielle äh Überlegung, was
73 kostet uns der Mann, der des dann entwickelt, maßgeblich, der die Linien vorgibt und äh
74 dieses umsetzbar macht, also der ist ortsnah, da sind ja viele Faktoren wichtig.

75 **I: Wie sind die äh Eltern und Kinder an der QE beteiligt?**

76 TR: Also hier speziell hier äh in der HPT, so wie ich des äh...mitgekriegt hab, überhaupt
77 nicht. (kurze Pause)

78 **I: Und äh wie würden denn sie die Auswirkungen von QE beschreiben?**

79 TR: (lange Pause) Na, ja. Also in der Zeit, also in diesen drei Jahren, wos äh wos hier
80 entwickelt wurde mhm...(lange Pause) Da war einerseits äh so ne zusätzliche Belastung
81 spürbar natürlich. Ähm...(kurze Pause) Was aber jetzt denk ich auch sehr leitungsbezogen ist.
82 Ja, manche bewältigen des besser, manchen kommen da mehr in Schleudern. Des hat sehr viel
83 mit Zeitorganisation zu tun und eben auch die, die äh...dieser Effekt, wie vermittele ich des den
84 Mitarbeitern, des kann der eine besser und der andere nicht. Da bin ich ja nicht mehr
85 involviert, also diese Motivation herzustellen...Des ist ja klar, es ist eine zusätzliche Aufgabe,
86 die auf alle Mitarbeiter zukommt und des ist ein Organisationsaufwand, ein Zeitaufwand ein
87 äh Kraftaufwand und der muss erst mal ähm...erfolgen. Und dafür gibt es eben nicht mehr
88 Zeit, ja, nicht mehr Vergütung, sondern des wird ja alles innerhalb des vorhandenen Rahmens
89 abgewickelt. Des ist des Problem denk ich mir.

90 **I: Und seit dieses QE-System läuft, welche Auswirkungen spürt man dann?**

91 TR: (kurze Pause) Ja, mehr Transparenz natürlich, mehr, mehr äh...ja Festlegungen,
92 Festschreibungen. Also des ist schon eine, eine sinnvolle Angelegenheit äh angesichts dessen,
93 dass eben bestimmte Dinge zwar geregelt sind, aber eben nicht äh festgelegt sind und äh die
94 Chance war ja auch immer dann, diese Prozesse wieder zu überdenken und sogar
95 Festlegungen neu zu treffen oder eben die Festlegungen für die Zukunft, Veränderungen für
96 die Zukunft vorzunehmen. Also dass hab ich ähm...(lange Pause) Ja, äh für mich ist
97 strukturiertes, klares Arbeit eh ganz, ganz wichtig. Insofern hab ich des immer sehr positiv
98 erlebt. Ähm die Leiter denk ich letztendlich dann auch, weil sie ja dann ein Ergebnis hatten,
99 ja, also die Festschreibung wie was läuft, äh wann, warum und, und mit welchem Ziel.
100 Ähm...also ganz explizit äh äh kam da halt mal, ja, gut, jetzt wenn neue Mitarbeiter kommen,
101 dann haben wir bereits so einen Leitfaden und des ist alles wunderbar in verschiedenen
102 Kapiteln geordnet beziehungsweise es gibt in den Teams nicht mehr diese Diskussion, die von
103 Adam und Eva anfangen, sondern man hat eben verbindliche Aussagen, wo man einfach auch
104 nur sagen kann, jetzt lest des da durch und aus basta. Weil des ja oft die Gefahr birgt, nicht,

Anhang

HPT9 Interview Träger

grad...bestimmte Dinge, die auch nicht gesehen werden wollen, dann immer wieder aufs Tablett kommen. Und das war so der Effekt äh der – sag ma mal die Wirkung, die positiv geschildert worden ist von der Leitung hier. (kurze Pause) Und... von den Mitarbeitern her gesehen ähm...ähm...die hatten ja die Chance jeden Durchlauf auch zu kommentieren, zu verbessern und so weiter, natürlich auf ihre, ihre äh...ihre Gedanken da auch noch mal zu formulieren. Also da würde jetzt meiner Meinung nach, weil ich des grad mit ihnen so berede, sicherlich auch noch mal eine Feedbackrunde ganz, ganz gut sein. Also...wie die- konkret hab ich des so erlebt, dass äh die Mitarbeiter nicht genügend motiviert worden sind. Also dass sich doch eher auf der Leitungsebene und sicherlich auch äh...den Fachdiensten, des sind ja auch dann Dinge ähm (kurze Pause) Maßnahmen festgelegt wurden. (kurze Pause) Ich weiß es nicht, warum es nicht gelungen ist. Ich muss ihnen auch sagen, dass ich mich da auch nicht so besonders äh...drum gekümmert habe. Ich hatte nur des Empfinden, es gab oder schon auch die Erfahrung, es gab da äh so halbjährliche Sitzungen, an der ich auch teilgenommen habe um einfach mal zu sehen, da wurde des dann eben reflektiert, was haben wir bisher gemacht äh auf welchem Stand simma jetzt. (kurze Pause) Mhm, ja, des hat mich fast schon amüsiert, dass eine eingeschlafen ist während der Sitzung (lacht) und äh dass ich ähm...es war aber auch ein sehr heißer Nachmittag, muss man sagen. Die, die, der Eindruck war der, na, ja, jetzt lehn ma uns mal gemütlich zurück, dösen mal ein Stündchen, die Geschäftsführerin ist jetzt da und der QM-Beauftragte klar, die verfolgen des mit Interesse und der Leiter. Also die drei sind äh interessiert am Stand der Dinge und wir lehnen uns jetzt mal zurück und lassen des mal an uns abperlen. Also, die Notwendigkeit äh...warum des äh, warum, warum des statt äh findet oder äh oder warum des einfach sehr wichtig ist äh (kurze Pause) wird vielleicht klarer, ich muss, ich muss wirklich auch noch mal hinterfragen, wär wirklich lohnenswert. Aber des war insofern ein bisschen schwierig bei uns, des hätt ich natürlich auch gemacht aber ähm...ähm...der Leiter ist jetzt schon des zweite Jahr beurlaubt und jetzt hab ich mit der neuen Leiterin, also die hat diesen Prozess auch gar nicht mitbekommen, weil sie erst seit kurzem da ist. Kurzum, insofern ist dieses QM wird schon weiter getrieben, weil man ja auch einen immer noch Zuständigen haben und des wird ja auch weiterentwickelt diese ganzen Abläufe. Aber sie ist eben nicht so in diesem Prozess drin gewesen, wie des eben so ist, es gab viele neue Geschichten, die zu bearbeiten waren und des äh Handbuch war mal da, des war auch verabschiedet und also dieses Werk sozusagen ist erst mal äh vollendet und äh (kurze Pause) Ja und von meiner, von meiner Sicht her mhm kann man nur sagen, ja, ähm...die Mitarbeiter werden froh sein, dass sie jetzt nicht, nicht fortwährend mit dieser Thematik sich befassen müssen, dass sie aber auf der anderen Seite Ergebnisse da sind. So schätz ich die jetzt ein ohne gefragt zu haben.

I: Und wenn wir bei den Mitarbeitern bleiben, welche Erwartungen hatten die wohl zu Beginn von QE, wie haben sich die auch verändert?

TR: Sehr diffus und nebulös. Weil sie sich letztendlich nicht damit befasst haben, nicht ausreichend. Da gibt's äh äh in jeder Einrichtung gibt's immer die ganz, ganz Engagierten, die also sehr auch an, an theoretischen Fortentwicklungen beteiligt sind und, und, und, und interessiert sind. Und dann gibt's halt wieder die anderen, die Menge berufliche Erfahrungen haben, letztendlich schon auch so ein bisschen, na, ja, jetzt äh...mach ma halt mal. Nach bewährten Arbeitsmustern und (kurze Pause) des ist unterschiedlich. Also welche Erwartungen. Ich denk mal, dass die ganz wenig gehabt haben. Sondern eher so, ih, ist des nervig. Ja, also wirklich. Der Leiter weiß ja auch selber gar nicht, der weiß, es kommt Arbeit auf ihn zu. Des ist so des ambivalente. Es kommt zusätzliche Arbeit auf ihn zu und es wird aber eben kein Freiraum, also den Freiraum muss er sich selber schaffen. Klar, logischer Weise werden jetzt irgendwelche anderen Dinge äh reduziert werden müssen und ...ja dieses Wechselspiel ist eben, ist auch nicht so ganz in meiner äh Beobachtung gewesen. Klar. Also auch dieser Eindruck, den ich da geschildert hab, äh, des ist ein Eindruck, des ist keine Aussage. Da müssen wir wirklich mal die Leiter und die Mitarbeiter explizit dazu befragen.

Anhang

HPT9 Interview Träger

I: Welche Erwartungen haben denn wohl Eltern und Kinder als Nutzer an QE, wie haben sich die verändert?

TR: Ja, indirekt oder direkt profitieren die Eltern und Kinder natürlich indem sie hier ne ja, ne bessere Versorgung und äh ihrer Kinder dann äh...äh...zu erwarten haben, weil eben diese Reibungen, die ja oft entstehen, grad weil eben Unklarheiten da sind, oder weil Bestimmtes nicht, nicht ordentlich äh durchdacht und damit auch nicht eingehalten wird. Des kostet ja auch Kraft. Es geht optimaler Weise, dass sich des verringert, wenn des ein guter Prozess ist und dann hat man wieder mehr Ressourcen fürs Klientel. (kurze Pause) Und letztendlich, des ist hier auch natürlich speziell hier, spezielles Klientel. (kurze Pause) Des ist ja hier sehr unbedarft.

I: Wie würden sie denn ihre eigenen Erwartungen an QE beschreiben, wie haben sich die im Laufe der Zeit auch verändert?

TR: (lange Pause) Ja meine Erwartungen waren...schon die...dass man eben Prozesse und in der Struktur ähm...der Einrichtung äh auch eine Verbesserung passiert. Ja, also in dem man erst mal den Ist-Stand festhält, wirklich auch so das Augenmerk dann drauf richtet, was könnten wir verbessern. Also schon ganz praktisch orientiert. Des war schon meine Vorstellung. Ja. Des war meine Erwartung.

I: Wie sieht denn die Zusammenarbeit zwischen Einrichtung und Träger bezüglich QE?

TR: Zwischen Einrichtung und Träger. (kurze Pause) Wie sich da die Zusammenarbeit gestaltet?

I: Genau.

TR: Ach so. Ja des ist unterschiedlich. Hier ist des so, dass ich ja erst mal so dieses allgemeine Statement eben natürlich formuliert habe und, und auch begründet habe. Und dann gabs hier diese ähm...ähm...diese...Es wurde so gesteuert, dass eben diese ähm Dokumentationen äh über mich geleitet, also einerseits sind die hier besprochen worden und dann äh an die Mitarbeiter und an mich weitergeleitet worden. Dann hab ich meine – ich habs so gemacht und ich nehme mal an auch die Mitarbeiter – hab dann meine Kommentare dazu abgegeben oder vielleicht auch mal Korrektur, oder mein äh Sichtweise und die sind dann eingearbeitet worden. Oder wenn ich Fragen gehabt hab, dann hab ich mich darüber, des war dann auch schon immer ein Tagesordnungspunkt in unseren Gesprächen, dann hab ich mich da aufklären lassen. Also insofern war der Informationsfluss ganz gut. Äh es war gut äh gut äh also organisiert. Ja.

I: Und aktuell die Zusammenarbeit?

TR: Ja jetzt bekomm ich auch diese ähm...diese Umläufe, nennt man sie jetzt hier, bekomm ich dann quasi auch immer. Wenn Dokumente verändert werden oder wenn irgendwelche Neuerungen festgehalten werden, Veränderungen. Dann bekomm ich auch die entsprechende Dokumentation. (kurze Pause)

I: Wie sieht die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seit aus, wenn's um QE geht?

TR: Ach so. Ja, des ist auch unterschiedlich. Also des geht auch immer mehr im Hinblick natürlich darauf, dass äh mehr Leistung für weniger Geld im Mittelpunkt stehen. Also nicht unbedingt äh, dass die Qualität verbessert werden muss. Qualitätsverbesserungen heißt heutzutage ähm mehr Leistung mit weniger äh Aufwand zu erbringen. Also eine sehr ökonomische Sichtweise. Und ähm (lange Pause) Jetzt von meiner äh, es ist ja auch so, ich hab nicht mit allen Jugendämtern Kontakt, des spielt sich auf Leitungsebene statt. Und die haben des sehr wohlwollend zur Kenntnis genommen, dass es da jetzt diese QE da gibt. Ähm...ähm waren aber jetzt nicht involviert, nicht in dem Sinne, dass man jetzt zum Beispiel Arbeitsabläufe mit denen da noch mal hätte analysiert. Des ist mir jetzt hier auch nicht aufgefallen. Und ähm...ja, ich denk, dadurch, dass die HPT ziemlich äh äh...ziemlich bald damit angefangen hat, waren andererseits äh...ich mein, diese Leistungsbeschreibungen sind ja auch teilweise sehr umfangreich und ich hab äh auch so des Gefühl gehabt, also, vielleicht geh ich da auch zu stark von mir aus, aber des war jetzt auch in Hinblick natürlich auch die Entgeltverhandlungen, ähm des ham die ja jetzt auch – des handhabt ja auch jede Kommission

Anhang

HPT9 Interview Träger

verschieden. Ich hab's immer mit ganz unterschiedlichen Herangehensweisen zu tun. Also nicht vollkommen, aber jeder legt seine Schwerpunkte wo anders. Und hier verhandeln wir momentan nicht, weil das eben über BSHG abgewickelt wird und da ist das äh da sind noch keine, keine Verhandlungen äh...äh...anvisiert. Die haben zwar die ganzen Unterlagen, das war ja mal aktuell, das hätte vor zwei oder drei Jahren, haben sie die ganzen Unterlagen bekommen und eben auch bewertet. Aber, aber jetzt nicht die QM Unterlagen natürlich. Sondern das war eben auch gewisse ähm Resultate, die Konzeption, die ja auch wieder neu überarbeitet worden ist, die Leistungsbeschreibung.

I: Und was glauben sie denn, welche Rolle QE in der Entgeltverhandlung spielt?

TR: Ja, also nach meiner Auffassung ähm...ja, das ist eben immer sehr äh von dieser Kostenfrage beeinflusst.(kurze Pause) Und äh sicher gibt es diese äh QM äh...äh beziehungsweise diese Struktur-, Prozessqualität äh äh, das wird jetzt sicher mehr zur Kenntnis genommen, weil wenn man sich vorstellt, in früheren Zeiten haben eben die Verhandlungen stattgefunden ohne diese Unterlagen. Also das ist jetzt schon ein Bestandteil, auch der Verhandlungen, es ist ganz klar, also bei manchen stärker gewichtet, bei manchen kommen dann wieder mehr so, so, so...na ja, sehr äh (kurze Pause) schon, schon von, von der Vorgabe her ja, sehr, sehr verkürzte Versionen. Da gibt es ja auch keine äh einheitlichen äh äh...Dokumente, nach denen man da verfährt äh verfahren muss. Sondern das, das haben wir teilweise entwickelt, teilweise mit unserm Dachverband. Aber diese Leistungsbeschreibungen sind ja auch sehr unterschiedlich. Na, ja und die einen diskutieren das mehr und die ändern weniger und das sind, die Standards sind klar und äh mein Gott, in der Heimerziehung oder HPT da liegt die Betriebserlaubnis vor und nach dieser Betriebserlaubnis baut sich das Ganze auf. Und ich kann halt äh wenn ich äh wenn ich keinen psychologischen Fachdienst in der Betriebserlaubnis hab, dann gibt's diese Qualität eben auch nicht. Aber es gibt ja ein Rahmenkonzept für HPTs, das ja auch eben von, ja jetzt vom Dachverband wieder von unserm äh entwickelt worden ist. Schon vor Jahren. Und das sind die Rahmenrichtlinien, nach denen man sich eigentlich auch weiter, weiter verhält und, und, und auch die Betriebserlaubnis darauf aufgebaut ist. Und ich muss jetzt auch sagen, wir sind da auch in einer besonderen Situation, weil alle andere Träger haben auch schon eine neue Betriebserlaubnis beantragen mussten. Aber bei uns ist diese Betriebserlaubnis, also was weiß ich, seit Jahren vor und da hat sich noch nichts geändert. Also wir müssten uns jetzt damit rumschlagen, mit äh mit Kinderzahl erhöhen in der Gruppe oder Personal reduzieren. Also das ist jetzt äh momentan Privileg, was wir da auch haben. Also ich hab natürlich von ändern durchaus gehört, dass da Personal und äh Qualität reduziert wird. Wenn ich weniger Personal hab, ist ja logisch, wenn ich größere Gruppen hab, das beeinflusst natürlich die Qualität irgendwann. (kurze Pause)

I: Wer übernimmt denn im Moment die Aufgaben für QE, wer die Verantwortung, damit QE läuft, in den Einrichtungen und im Umfeld der Einrichtungen?

TR: (lange Pause) Die Hauptverantwortung seh ich bei mir. Also ehrlich gestanden, Jugendamt, Kommission äh werden die fürs QM-Handbuch erstmal gar nicht gebraucht. Also diese Leistungsbeschreibung, die ja schon QM Rahmen enthält, muss man ja sagen. Aber äh und, und das wird überprüft sozusagen, dass diese äh, dass das vorgehalten wird. Also insofern natürlich eine Überprüfung auf Seiten der Kommissionen, weil das Jugendamt die Kinder jetzt hierher äh äh überweist. Äh die hätten – ich sag ja, das ist hier wahrscheinlich eine spezielle Situation, also die haben noch überhaupt nicht danach gekräht. Also da kommen wir sozusagen und bieten das denen an. Und ähm...das liegt eben auch daran, dass wir unsere Betriebserlaubnis, die ist da, und alles andere, das ist zwar auch alles erstellt, aber es ist noch nicht abgefordert worden in dem Sinne. Also es ist nicht abgefordert worden, weil unser äh, weil eben wir unter dieses BSHG äh fallen und da (kurze Pause) Da wurde das zur Kenntnis genommen und auch für gut befunden und das wars dann. Und der ASD, der ja auch die Kinder hier jetzt überweist, äh der ist auch informiert über diese ganzen Angelegenheiten, aber, aber ist sicherlich mehr an der Konzeption äh interessiert, als an der äh an der Tatsache,

Anhang

HPT9 Interview Träger

260 dass wir hier QM äh durchgeführt haben. Des ist mein Eindruck. Der Leiter ist, ist, des ist
261 eine ganze spezielle Sache. Auch der hat den Eindruck, dass des schon sehr großen Eindruck
262 irgendwie überall hinterlässt. Aber...da müssten sie den Leiter dazu befragen. (lacht)

263 **I: Wie nutzen und beurteilen sie denn theoretische Publikationen, Fortbildungen zu dem**
264 **Thema?**

265 TR: Ja, also die äh die Fortbildungen haben die Leitungen in, in diversen ähm Richtungen
266 gemacht, je nachdem wofür sie sich dann schwerpunktmäßig interessiert haben. Also ich hab
267 mich theoretisch mit einigem befasst. Am Anfang, als des vor vier, fünf Jahren noch viel
268 mehr war, hab ich dann auch äh immer wieder Kontakt aufgenommen äh zu den äh Leuten,
269 hab aber nie eine ähm Fortbildung jetzt ähm so ne klassische Fortbildung da besucht. Ich hab
270 mich mehr daran orientiert, was im Dachverband diskutiert worden ist, was die anderen
271 Einrichtungen für Taktiken haben. Und hab natürlich schon in gewisser Weise schon zu
272 einem relativ großen Horizont gekommen, weil die Einrichtungen an verschiedenen Systemen
273 gearbeitet haben. (kurze Pause) Also ich kann es nicht beurteilen äh, nicht, nicht, nicht
274 äh...übergreifend, also da hab ich äh viel zu wenig Wissen dafür. Ich kann jetzt nur sagen äh,
275 dass ich ja große Unterschiede festgestellt habe zwischen den Vorgehensweisen und dass mir
276 eigentlich dieses System hier, wies hier aufgebaut ist, persönlich am meisten liegt, weil es hier
277 äh äh (kurze Pause) des ist halt nun mal strukturiert und, und sehr äh und des Ziel erkennbar
278 ist. Und weil, weil des gut in der Dokumentation ist. Äh die andern erleb ich eher chaotisch.
279 Also, da ist mit der, also die Klarheit schon lieber. Auf der andern Seite sind da die
280 Mitarbeiter viel mehr motiviert, zwar auch mit Widerwillen und Stöhnen und so, aber
281 letztendlich werden da die Prozesse gemeinsam erarbeitet. Da sind die Mitarbeiter mehr im
282 Vordergrund, den Unterschied merk ich schon.

283 **I: Welche Voraussetzungen, Bedingungen braucht eine gute QE, also in der Einrichtung**
284 **und in ihrem Umfeld?**

285 TR: Einen eigenen Zeitrahmen, der auch ähm ja (kurze Pause). Also Zeitrahmen mein ich
286 jetzt wirklich, dass des nicht in der Arbeitszeit noch mit reingepackt werden muss sondern
287 zusätzlich und dann zusätzlich vergütet. Des würde dem Ganzen auch dieses ähm ja diese
288 Angestrengtheit und dieses ähm diese Abwehrhaltung, die man dann ja auch oft äh erfährt,
289 ähm nehmen. Ja und ansonsten steht und fällt auch so was mit dem, mit demjenigen, der des
290 äh äh anleiert, anleitet, der des äh rüberbringt. Des ist ganz wichtig.

291 **I: Wie sollte sich die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite, mit den Einrichtungen**
292 **verändern?**

293 TR: Ja ich mein, da hat sich ja einiges getan, also diese Helferkonferenzen und so weiter. Des
294 ist – die Hilfeplangespräche, des sind ja auch alles Qualitäten. Ähm (lange Pause) Ja, aber es
295 gibt sicherlich immer wieder auch äh äh amtsabhängig, dass mehr strukturiert wird, dass äh
296 Absprachen äh einfach klarer eingehalten werden, dass mehr Zeit auch zur Verfügung gestellt
297 wird. Also es platzen ja ganz oft Termine aus Zeitmangel, also so, so Teambesprechungen
298 oder äh des und letztendlich ist immer die Gefahr, dass man da zusammenkommt, wenn eh
299 schon Krise angesagt ist. Und von daher wäre des sicherlich auch äh...äh wünschenswert,
300 dass mehr Zeit jetzt, schon auch ernsthafter verwendet wird. Und eben so Verbesserungen,
301 also Ist-Zustände überprüft werden, wie kann mans wirklich besser organisieren, wie kann
302 mehr auf die Bedarfe eingegangen werden. Und Informationsfluss, also da ist schon sehr, sehr
303 vieles, was äh was verbesserungswürdig ist, aber ich denke, des ähm, des kann man auch auf
304 so ne Einrichtung übertragen. Also alles, was für eine Einrichtung wichtig ist, und in der
305 Zusammenarbeit mit anderen Institutionen wichtig. Und des mal genauer sich anschauen und
306 Modalitäten zu verändern oder zu verbessern, des wär sicher hilfreich. Des hängt wiederum
307 am Amtsleiter von diesen Jugendämter, des ist auch oft chaotisch organisiert.

308 **I: Also das die Jugendämter von den Einrichtungen was verlangen, was sie selber nicht**
309 **erreichen können.**

310 TR: Ja, absolut, ja. Des ist ja ganz schwer für die Träger, nachzuvollziehen äh, wie sie die
311 Jugendhilfeplanung gestalten. Ich mein, da gäbs sicher – ich mein in München jetzt zum

Anhang

HPT9 Interview Träger

Beispiel gibt's immer wieder Gremien, aber des ist unglaublich, was für eine Anzahl an Gremien, wo nix gebündelt wird. Da läuft dann wieder alles auseinander. Also, Bedarfsplanung äh (kurze Pause) auch für diese HPT ist nix Verbindliches. Da hört man mal, viel zu viele Plätze, dann wieder zu wenig. Also des ist sehr ungelöst teilweise. Wenn man wirklich angewiesen ist auf die Zusammenarbeit, was jetzt hier überhaupt nicht so ist, dass jetzt die hier angewiesen auf die Zusammenarbeit wären, weil da ist der ASD Ansprechpartner und wir haben hier eine Situation, die uns immer die Bewegungssicherheit gibt. Also jetzt nehmen wir mal an, wir wären jetzt in einem anderen Stadtteil, wo wirklich restriktive Maßnahmen getroffen werden, also Abbau von Plätzen, was ja jetzt auch der Fall war. Dann wär ma natürlich viel mehr auf die Zusammenarbeit angewiesen und dann wär des wahrscheinlich auf problematisch. Des kenn ich jetzt wieder viel intensiver die Zusammenarbeit mit Jugendämtern in anderen Städten, wo wir als Träger auch viel mehr darauf angewiesen sind. Des ist jetzt hier in München nur ganz wenig. Weil die Plätze sind für diesen Stadtteil sehr, sehr wichtig, ist ne etablierte Einrichtung und von daher unangefochten. Also.

I: Wie sollte eine Organisationsstruktur in Einrichtungen, beim Träger aussehen muss, damit QE umgesetzt werden kann?

TR: (lange Pause) Mhm. Ja ich denke, des muss auf Trägerebene passieren, damit man eben, ja, anhand des Leitbildes, schon mal denk ich ganz wichtig, wie bestimmte äh prinzipielle ähm... äh Arbeitsweisen äh geregelt werden müssen oder die, die – also was überhaupt der Träger als, als Ziel seiner Arbeit auch sieht. Also des ist jetzt bei uns zum Beispiel im Leitbild, denk ich mir, was jetzt nicht so, so abhebt auf moralische äh Aspekte, sondern wos mir sehr daran gelegen war, des hab ich ja auch wirklich gemeinsam auch mit allen äh ähm Mitarbeitern äh der, der, der Organisation entwickelt. Des war mir sehr wichtig, Rückmeldungen zu bekommen, da hab ich mir auch sehr viel Zeit gelassen oder uns sehr viel Zeit gelassen, zwei Jahre. Also das sind die Grundmaxime, ja. Ich als Träger erwartet von, von den äh Einrichtungsleitungen und Mitarbeitern, dass sie bedarfsorientiert arbeiten, dass Kommunikation hergestellt ist und, und. Oder sagen wir mal, es war mir wichtig, auch noch mal zu betonen, auf welchen Ebenen des stattfinden soll, weil ich keine Lust hab als Geschäftsführerin mit allem Zeug belastet zu werden. Dieses Leitbild war für mich ne ganz wichtige Angelegenheit und bei uns ist es so, dass es halt sehr, sehr ähm ...ja, schmal äh von der Hierarchie geführt wird. Ja, die ganze gGmbH. Des heißt, da gibt's wenig Zwischenfunktionen, also wie mit äh Abteilungsleiter, des gibt es überhaupt nicht. Und des war äh für mich auch ganz wichtig, die Autonomie der Einrichtungen, also von daher die Organisation ist sehr äh darauf ausgerichtet, dass die autonom arbeiten können, dass sie über alles informiert werden, auch über finanzielle Dinge. Also da wird absolute Transparenz und dass also von der Organisation her klar ist, klar wofür jeder zuständig ist. Und des ist rudimentär im Leitbild sogar festgehalten. Dass sich die Leute, bevor sie sich an mich wenden, zum Beispiel, Supervision sowieso obligatorisch ist und, und, und. Also des heißt einfach, dass ich auf die Teamarbeit setze und wenn im Team irgendwas nicht mehr zu klären ist, auch nicht mehr mit Supervision, dann bin ich der erste Ansprechpartner. (kurze Pause) Ja.

I: Wie sollte sich denn die Ausbildung verändern, damit die Mitarbeiter auf QE vorbereitet sind?

TR: Ja, ich nehme jetzt mal an, ich bin ja jetzt auch nicht so auf dem Laufenden, dass des schon, wie man ja bei ihnen sieht, dass des jetzt schon ausbildungsrelevante Inhalte sind, oder? Also für mich wäre jetzt schon selbstverständlich, dass des eben an den Hochschulen so angesiedelt ist, wobei ich ehrlich sagen muss, des entzieht sich jetzt meiner Kenntnis. (lacht) Weil ich hab wirklich, äh sagen wir mal, des müsste jetzt wieder abgefragt werden bei den Leitungen, wie des jetzt so ist. Aber ich denke, des wär ne ganz wichtige Geschichte und geh jetzt auch davon aus, dass des äh Studieninhalt ist und dass des auch wenn möglich auch im Praktikum eine ganz äh wesentliche äh ein wesentliches Thema ist und dann ist des nämlich

Anhang

HPT9 Interview Träger

364 sehr, sehr hilfreich, natürlich. Mittlerweile ist es ja auch für viele kein Neuland mehr, jetzt ist
365 man ja schon viel vertrauter mit dieser, dieser Sache.

HPT 9. Leitung

Dipl. Sozialpädagogin seit 2003

in der Einrichtung seit 2003 als stellvertretende Leitung, seit 2004 als Leitung

I: Wie würden sie denn den aktuellen Stand von QE hier in der Einrichtung hier beschreiben?

TL: Den aktuellen Stand. Ähm (kurze Pause) Also es, es ist sehr unklar, was eigentlich der aktuelle Stand ist, tatsächlich. Es gibt hier einen QM-Beauftragten, der...des sozusagen äh weiterverfolgt, was gemeinsam mit dem ehemaligen Leiter begonnen worden ist. Ähm der hat aber noch andere Aufgaben, ist 5 Stunden in der Woche hier und kann sich aber nicht 5 Stunden lang mit QM befassen. Insofern ist des was, was ich selber als sehr schleichend empfinde ähm und was sonst der Stand einfach ist, ist, dass von den Kollegen widerwillig festgestellt wurde, dass hier QM eingeführt wird und ich denk auch die Einschätzung im allgemeinen ist, Papier ist geduldig ähm, des pack ma in den Ordner, dann hamma auch QM und ansonsten interessiert uns des eigentlich eher weniger.

I: Warum wurde damals mit QE begonnen?

TL: Ähm, des einzige, was ich eben mitbekommen habe, teilweise auch von den Kollegen, teilweise von äh der Geschäftsführerseite, dass eben die Geschäftsführung für die gesamten Einrichtungen des Trägers vorgeschlagen hat, man hat den Auftrag an die Leitungen weitergegeben. Und ich könnte mir vorstellen, dass da schon wenig diskutiert worden ist oder wenig ähm...Bereitschaft zur Umsetzung erzeugt worden ist. Des war mehr ein Auftrag von oben, macht des mal. Wobei ich wie gesagt nur jetzt äh darauf rückschließen kann, was ich eben gehört habe, weil ich des selber einfach nicht miterlebt hab.

I: Welche Beweggründe hatte wohl der Träger, zu sagen, dass die Einrichtungen QM machen müssen?

TL: (kurze Pause) Also es wird immer gern unterstellt, wir müssen QM machen, weil's jeder macht. Ähm...und schlussendlich läuft's bei uns nicht auf ne Zertifizierung raus. Es wird einfach QM gemacht. Ähm ...ohne jetzt irgendwie ein ganz bestimmtes Ziel damit zu verfolgen. Was noch ein Grund ist, ist einfach des, oder ein Argument hier ist ähm, dass QM eigentlich eingeführt wird um äh dass man neuen Mitarbeitern leichter ne Orientierung verschaffen kann.

I: Und wie würden sie des Konzept von QE hier beschreiben?

TL: (kurze Pause) Da muss ich passen. Also könnt ich kaum beschreiben. Fehlen mir die Worte (lacht) Na, ja. Es gibt ein QM-Handbuch mit ganz vielen Lücken, des ist auch nicht abgeschlossen, sind sehr viele Lücken drinnen. Einzelne Teile sind eben erstellt und einige Teile fehlen eben noch. Und eben auch der Kollege, der jetzt QM weiter mit begleitet, ist nicht aus dem Fachbereich Soziale Arbeit. Der ist hier auf 400 Euro eingestellt und der versucht jetzt eben, des QM für uns hier zu machen.

I: Und wenn sie sagen, dass des Buch noch nicht ganz fertig ist, dann ist QM hier noch im Aufbau.

TL: Ich würde eher sagen, dass es still liegt. Es war vorher schon still, weil der Kollege, der es eben jetzt weiter macht, der ist auch erst seit September dafür zuständig, hat vorher als Berater, der eben auch auf Honorarbasis beschäftigt war, schon mit dran gewirkt und sonst war des eben so die Aufgabe vom vorhergehenden Leiter gewesen. Ja. Und ich muss ehrlich sagen, bei mir hat des einfach noch nicht gereicht. Ich muss mich erst mal mit den anderen Sachen beschäftigen und da rein kommen, als da schon größere Projekte anzufangen. Bin da auch nicht so wahnsinnig informiert.

I: Wie wird denn die Kontinuität dann sichergestellt bei QE?

TL: Im Moment nicht. Was dann auch wieder zu einer erhöhten Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern führt, ja, weil des einfach ein Dauerbrenner ist.

I: Und wie sind die Mitarbeiter beteiligt an QE?

Anhang

HPT9 Interview Leitung

TL: Im Augenblick überhaupt nicht. Ich weiß nicht, wie sie früher beteiligt waren, aber im Augenblick überhaupt nicht. Und ich weiß, dass seitdem ich hier bin, also als ich noch in der Gruppe war, dass Mitarbeiter nicht involviert war. Des einzige, wo man äh eben beteiligt ist, als neuer Mitarbeiter muss man eben unterschreiben, dass man des QM-Handbuch auswendig gelernt hat (lacht) Und ähm...ansonsten also wenn's noch mal ne neue Verfahrensanweisung gibt, dann wird des im Grunde genommen den Mitarbeitern mitgeteilt, also die gibt's jetzt, ist da abgelegt, und des wars dann.

I: Wer entwickelt die Verfahrensanweisungen denn?

TL: Ja, der Kollege, der für QM verantwortlich ist. Des ist dann abgesprochen eben mit äh...äh...mir als Leitung eben und mit dem Kollegen aus dem Hort. Also Kiga und Hort sind ja eben in unterschiedlichen Gebäuden untergebracht und die haben genau des gleiche QM-Handbuch, da sind dann nur einzelne Punkte verändert worden, wos eben einfach Unterschiede gibt, weil die Kinder hier einfach nach nem anderen Paragraphen untergebracht sind. Da gibt's dann Unterschiede zum Beispiel im Aufnahmeverfahren. Aber ansonsten ist des allgemein gültig. Und da gibt's einfach auch so Sachen, an denen wir im Moment dran sind, die sehr, sehr Basics eigentlich sind, also zum Beispiel Verfahrensanweisungen, wie man mit Fortbildungen hier umgeht. Des ist jetzt nicht irgendwie speziell, was jetzt unsere Arbeit konkret hier betreffen würde, sondern des ist einfach was, was überall passt ob jetzt sozial oder nicht.

I: Und wie sind die Eltern und Kinder beteiligt?

TL: Überhaupt nicht. Überhaupt nicht. Also zumindestens nicht seit ich hier bin.

I: Wie würden sie denn jetzt die Auswirkungen beschreiben auf den Arbeitsalltag, dass es so ein QM-Handbuch gibt?

TL: (lange Pause) Also für mich selber ist des jetzt so, dass des mir an den Stellen eben die, die gemacht sind äh durchaus auch Orientierung gibt. (kurze Pause) Und weiter, im Grunde genommen, hats erstmal keine. Also ich hab immer so des Gefühl, dass des von unserer inhaltlichen Arbeit hier, also wir sind zum Beispiel grade dabei an den Elterngesprächen zu feilen, die Elternarbeit anzuschauen, welche Formen wir neu einführen wollen und auch ähm also des ist ja QE auch, aber des ist was, was im QM-Handbuch noch nicht stattfindet, sondern des wird jetzt einfach von mir initiiert im Team diskutiert. Und da schauen wir dann, dass wir da nen Schritt oder zwei weiterkommen und ich denk, dann wird's weiter gehen, ok, des ist für uns jetzt ein neuer Standard und jetzt wollen wir des noch schriftlich zusammengefasst haben für des Handbuch dann. Aber des ähm...bring ich jetzt erst mal nicht mit QM an sich in Verbindung, obwohls des ja eigentlich auch ist. Sondern des ist für mich, also da denk ich ist für mich ein Mangel da, oder etwas wo ich sag, des ist verbesserungsfähig auf jeden Fall ähm und da sind wir jetzt grade dran im Team zu schauen, wie wir des haben wollen, wies auch leistbar ist...ja. Dann kommt man zum Punkt, dass man's ausprobiert, dann wird man schauen, ist des praktikabel und ich denk, wenn sich des dann als etwas erweist, wo man sagt, ja des wollen wir weiterhin auch verfolgen und unterstützen, dann könnt ich mir vorstellen, dass des dann formuliert wird. Aber des ist, des ist jetzt nicht irgendwie eingeführt als QM-Geschichte und ich denk, dass des auch hier speziell hier in der Einrichtung, vielleicht auch woanders, aber vor allem hier, ist es besser, des nicht als QM zu betiteln, weil sonst sehr schnell Widerstand eben da ist.

I: Des heißt, QM hat sich nicht unbedingt positiv auf die Zufriedenheit im Team ausgewirkt.

TL: Also was ich äh Rückmeldungen bekommen hab, des heißt Rückmeldungen sind's im Moment ja gar nicht mehr, aber was ich aus der Mitarbeiterschaft weiß, dass die es eigentlich mehr als ne ähm...Arbeits...ähm also ne Erschwerung der Arbeit im Grunde genommen wahrgenommen wird. Also des ist, ja die Mitarbeiter würden eigentlich viel lieber mehr am Kind arbeiten, als irgendwelche Formulare auszufüllen und es wird nicht jedes Formular als hilfreich empfunden sondern als, muss des denn sein, es ging doch auch anders.

I: Und wie wirkt sich QE auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder aus?

Anhang

HPT9 Interview Leitung

TL: Dadurch, dass die so selber nicht involviert sind und des ja auch noch im Veränderungsprozess ist, dass wir schauen müssen, wie Eltern mehr einbezogen werden, da müssen ja auch Widerstände abgebaut werden, dass man Widerstände abbauen kann. Des ist im Moment auch so, dass da total Widerstand da ist. Also aktuell wird des nicht angegangen. Also man muss sehen, welche Stellen äh haben Priorität Nummer 1, wo fang ich an, und des ist jetzt zum Beispiel Elternarbeit.

I: Wie waren denn ihre eigenen Erwartungen an QE, wie haben sich die auch verändert?

TL: Ja, ich war ja früher vorm Studium schon als Erzieherin im gleichen Bereich tätig. Und meinen eigenen Erwartungen, also am Anfang hat mich des überhaupt nicht interessiert. Am Anfang hat mich interessiert, die Kinder kennen zulernen, die Abläufe, die Kollegen und einfach den Alltag für mich selber zu strukturieren. Und ähm...ja und damit ist man, also war ich jetzt ähm denk ich schon gut 3 Monate beschäftigt gewesen und dann hat mich einfach auch mehr interessiert, wie läuft die Arbeit im Team, da hab ich mich da noch größer engagiert. Und im Moment ist des ja auch noch so, dass QM erstmal noch so ne Sache ist, wo ich mir denke ähm (kurze Pause) nicht unter der Überschrift QM. Also eigentlich steh ich dem schon positiv gegenüber, die Widerstände so verstehe ich eigentlich nicht. Weil so wies ich mir vorstelle, geht's bei QM tatsächlich nur drum, Qualität zu verbessern und was Qualität ist und was die Verbesserung der Qualität ist, muss diskutiert werden. Und wenn sich zum Schluss rausstellt, es wär eigentlich toll, ist aber nicht leistbar, dann muss man sich entweder überlegen, wie können wir es leistbar machen oder man muss sich überlegen, wo muss ich abspecken, oder muss ich des ganz lassen. Und des ist für mich generell irgendwie. (kurze Pause) Und ob ich des QM nenn oder nicht, spielt für mich keine Rolle. Und hier ist es eben leichter, es nicht QM zu nennen, sondern einfach Ideen zu bringen, Mensch, des wär ne Möglichkeit, des könnten wir ausprobieren. Ja. Und wenn des dann hernach im QM-Handbuch drinnen steht, dann soll mir des nur Recht sein.

I: Wie gelangen sie denn an die notwendigen Informationen für QE?

TL: Ähm...wir haben...Treffen eben mit dem QM-Beauftragten sozusagen äh in regelmäßigen Abständen, vierwöchentlich, setzen wir uns zusammen, dass er uns dann im Rückmeldung geben kann, wir ihm aus und dann immer was er erarbeitet hat, des geht erstmal an mich und an den Kollegen im Hort, teilweise auch an die stellvertretende Leitung, wir schauen uns des durch, ob des so tatsächlich die Abläufe sind, ob des die Abläufe beschreibt, die auch da sind ähm...ja, wenn noch Ideen, Vorschläge noch da sind, dann ergänzen wir des auch, ja.

I: Wie sieht denn die Zusammenarbeit mit dem Träger bezüglich QE?

TL: Es gibt keine. Also des ist, also des stimmt jetzt so auch nicht. Also es gibt keinen Austausch und ähm der Träger an sich ist irgendwie auch beim QM-Prozess nicht involviert, was ab und zu ist, wenn dann wieder ein Teil fertig gestellt ist, dann wird des zur Information an die Geschäftsführung weitergeleitet.

I: Kommt dann da ne Rückmeldung...

TL: Wenn keine Rückmeldung kommt, dann ist des ok, wie so ein Nicken, und wenn ne Rückmeldung kommt, was ich jetzt noch nicht erlebt hab, seit ich da bin, da müsste man eben schauen, wie man des dann noch integrieren kann.

I: Welche Erwartungen hat der Träger an die Einrichtung bezüglich QM?

TL: Des ist mir völlig unklar. (lange Pause) Also und dadurch, dass sie mir so völlig unklar sind, würd ich auch eher in die Richtung gehen, man macht halt QM, weil's jeder macht. Also mir ist kein besonderes Interesse äh ersichtlich äh ich könnt des nicht beantworten schlichtweg. Wobei ich auch wieder dazu sagen muss, dass ich mich von meiner Seite auch noch nicht drum gekümmert habe, allerdings auch nicht der Träger.

I. Und wie sieht die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt aus hinsichtlich QE?

TL: Nein, da findet auch kein Austausch statt. Nicht, dass ich wüsste.

I: Und welche Erwartungen hat wohl des Jugendamt an QE hier?

Anhang

HPT9 Interview Leitung

TL: (lange Pause) Also ich denk, äh die Ansprüche die des Jugendamt an uns haben kann, die können sich auf die Leistungsbeschreibung von uns beziehen. Wenn die noch weitere haben, dann müsste man sich mal drüber austauschen, drüber reden, ähm...ja. Ich geh aber mal davon aus, dass die mit der Beschreibung auch zufrieden hin, weil sie sich noch nicht anderweitig gemeldet haben.

I: Weiß der öffentliche Träger, dass hier QM gemacht wird?

TL: Des weiß ich nicht. Wobei ich da ehrlicher Weise sagen muss, ich wüsste gar nicht, wem ich des mitteilen sollte. Im Jugendamt...also ich denk, wenn äh ja, mag sein, dass es gemacht worden ist, des ist mir aber unbekannt und ähm wenn ich ihnen mitteile, wen ich wüsste, des wären die Zuständigen für die Kinder, an die Gruppenleitungen im Jugendamt. Des wär da sinnvoller, weil dem einzelnen Sachbearbeiter interessiert des eher wenig. (kurze Pause)

I. Und welche Rolle spielt dann QE in der Entgeltverhandlung?

TL: (lange Pause) Also ich denk QM eher weniger, weil man die Leistungsbeschreibung eben – die spielt die Rolle.

I: Also die QE-Vereinbarung ist da nicht wichtig.

TL: (lange Pause) Also...ich weiß es nicht. Ich hab noch nie eine Verhandlung geführt oder vorbereitet, sondern wir werden als einige der wenigen Einrichtungen prozentual erhöht. Aber ich denk im neuen Jahr wird des auf uns zukommen, dass wir verhandeln müssen, weil wir die 40 Stundenwoche kriegen und unsere Betriebserlaubnis gekündigt wird, weil die anders aufgebaut ist und dann da eine Verhandlung wohl notwendig wird. Aber was da ne Rolle spielt, da sind wir eben grade am vorbereiten mit der Geschäftsführung. Aber aus mangelnder Erfahrung, würd ich sagen, also was ich weiß, die Grundlage ist eben die Betriebserlaubnis und die Leistungsbeschreibung.

I: Wer übernimmt den welche Aufgaben, Verantwortungen für QE hier in der Einrichtung und auch im Umfeld der Einrichtung?

TL: Ja, des ist ganz einfach. Also Eltern und Kinder überhaupt gar keine, ähm...also die werden auch nicht weiter informiert, welche Standards hier sind. Also überhaupt nicht. Aber ich hol mir jetzt nen Zettel, weil des ist wichtig. (steht auf und holt sich einen Zettel, schreibt kurz) Dann ist des so, bei den Mitarbeitern gibt's auch keine Funktionen. Also die äh...nehmen eigentlich im Moment nur zur Kenntnis, also so wie jetzt des, was unter der Überschrift QM läuft, des andere, was ich mir denke, zum Schluss mündet des in QM, da sind die von Anfang an sehr wohl involviert und maßgeblich. Also da tragen die Mitarbeiter zusammen, wie sieht ihre Arbeit aus und so. Aber alles was tatsächlich unter dieser Überschrift QM läuft würd ich sagen überhaupt nicht.

I: Und wer trägt dann die Hauptverantwortung für QE?

TL: Also die Endverantwortung würde ich tragen oder trage ich. Ähm...im Moment ist es so, dass eben der Hauptverantwortlich, dass es überhaupt weitergeht, ist der QM-Beauftragte und ähm eben ich und der, der äh Leiter vom Hort. (kurze Pause) Wir haben eben die Aufgabe, sozusagen, die Kollegen zu informieren, wenn was Neues erstellt worden ist. (kurze Pause) Aber des ist auch schon alles. Des Jugendamt übernimmt auch überhaupt gar keine, also die werden von sich auch nicht tätig und wir von uns aus nicht. Und äh ja der Träger, wie ich vorher beschrieben hab, der nimmt zur Kenntnis. Mehr nicht.

I: Wie wurden sie denn in ihrer Ausbildung auf QE vorbereitet?

TL: Eigentlich gar nicht. (kurze Pause) Also eigentlich überhaupt nicht. Es wurde wenig, sehr wenig angeboten zu dem Thema ähm...ich denk zum einen liegt's auch daran, man schaut halt auch, dass der Stundenplan einigermaßen vernünftig ist und man nicht ständig irgendwelche Freistunden dazwischen hat (lacht) und bestimmte Sachen waren bloß fürs Hauptstudium wie zum Beispiel hatten wir, also ich kann mich nur an eines erinnern. Also da ging wenig von der Hochschule aus, des schon. (kurze Pause) Und dann auch noch teilnehmerbegrenzt.

I: Und wie nutzen und beurteilen sie theoretischen Publikationen und Fortbildungen zu QE?

Anhang

HPT9 Interview Leitung

- 207 TL: Also beurteilen würd ich es überhaupt nicht, weil ich kein Buch gelesen hab.
208 Schlichtweg. Ist was, was für mich aber durchaus schon auf, auf der Liste steht, womit ich
209 mich befassen möchte. Gut. Aber eben zu gegebener Zeit.
- 210 ***I: Gut. Welche Voraussetzungen, Bedingungen braucht es in einer Einrichtung aber auch***
211 ***in ihrem Umfeld, damit QE Sinn macht?***
- 212 TL: Welche Voraussetzungen. Ich denk erst mal an die Mitarbeiter. (lacht) Ähm. (lange
213 Pause) Also ich denk für mich braucht einfach, nicht nur für QM sondern generell in unserer
214 Arbeit, Auseinandersetzungsbereitschaft und des ist egal was, also nicht einfach nur
215 Widerstand und blocken sondern sich mit dem Thema befassen und zu nem Ergebnis
216 kommen, wie auch immer. Also einfach mit Argumenten, was heißt ja, was heißt nein, was
217 für Vorteile, Nachteile bringt des für mich und dann abwägen, was ist der größer Nutzen, was
218 der größere Schaden. Also des ist ne wesentliche Voraussetzungen und jetzt speziell auf QM
219 bezogen, ist des schon ne Sache, wo ich denk, QM kann nicht von oben nach unten gehen
220 sondern andersrum, sonst funktioniert des nicht. Deswegen ist des meine Strategie, des von
221 unten nach oben zu machen und des nicht QM zu nennen.
- 222 ***I: Also, dass die Mitarbeiter die Bereitschaft haben, sich mit der Arbeit***
223 ***auseinanderzusetzen.***
- 224 TL: Ja, und auch mit Veränderungsvorschlägen umgehen zu könne, offen zu sein, kreativ zu
225 sein. Also so konzeptionelles Arbeiten. Und ich denk, wenn des stattfindet, dann kann ich
226 hernach beschreiben, was man äh...also zu welchen Schlüssen man dann gekommen ist und
227 des wär für mich dann eben QM.
- 228 ***I: Und ähm...***
- 229 TL: Aber bei uns läuft des tatsächlich im Moment genau die andere Richtung. Also es läuft
230 eigentlich von oben nach unten.
- 231 ***I: Des heißt, die Aufgabenverteilung, über die wir ja grade geredet haben, was müsst sich***
232 ***da ändern?***
- 233 TL: Also die Mitarbeiter müssen mehr Kompetenzen haben und da drauf muss es entwickelt
234 haben und auch auf dem Stand, wo wir grade stehen. Nützt mir doch nix, was Schönes zu
235 schreiben, was aber gar nicht so ist. Standard heißt ja Minimum, also mehr geht immer, aber
236 des ist unser Minimum. Wenn ich da jetzt irgendwas reinschreibe, was gar nicht Minimum ist,
237 sondern, was schön wäre, dann äh dann kann ich die Widerstände der Mitarbeiter verstehen.
238 Wobei in unserm QM-Handbuch nicht Sachen drin stehen, die nicht stimmen. Aber es läuft
239 trotzdem den falschen Weg.
- 240 ***I: Und wie sollte sich die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite, mit dem Träger***
241 ***verändern?***
- 242 TL: (kurze Pause) Da muss ich ehrlich sagen bin ich relativ phantasielos. Also für was ich
243 jetzt auch den Träger nutzen könnte, weil im Grunde genommen, außer dem, dass wir QM
244 machen sollen, gibt's keine genauere Vorgabe, ist mir nicht bekannt. (kurze Pause) Insofern
245 denk ich in Richtung Träger ist für mich dann schon so ne Sache, wo ich mich informieren
246 muss. (lange Pause) Und in Richtung Jugendamt, da hab ich überhaupt keine Ideen, muss ich
247 ehrlich sagen.
- 248 ***I: Wenn ich des richtig verstanden hab, dann würden sie sich wünschen, dass die***
249 ***Aufgabenverteilung von oben weg kommen und mehr nach unten gereicht werden.***
- 250 TL: Ja, dass es sich von der Basis her entwickelt, weil da passiert die Arbeit. (lange Pause)
- 251 ***I: Und welche Rolle sollte dann da des Jugendamt übernehmen für QE?***
- 252 TL: (lange Pause) Was ich mir denk, was hilfreich wäre, wenn die formulieren würden, was
253 überhaupt ihre Erwartungen sind. Also wir sagen, was wir bieten und die sagen dazu ja oder
254 nein. Des hab ich noch nicht erlebt, ich kenn nur des ja also. Gut, wo sie nein sagen, wenn
255 man sagt, ich möchte ein höheres Entgelt, aber ok.
- 256 ***I: Und welche Rolle sollten Eltern und Kinder einnehmen?***
- 257 TL: (lange Pause) Also ich denk in Bezug auf die Kinder seh ich des wirklich ja sehr getrennt.
258 Wir haben hier ja hier zwei Bereiche, zum einen den Elementarbereich und dann eben

Anhang

HPT9 Interview Leitung

259 schulbegleitend in dem andern Haus. Äh, hier sind alle Kinder äh stark
260 entwicklungsverzögert, des heißt die entsprechen auch nicht ihrem Alter. Insofern seh ich
261 jetzt ne direkte Beteiligung als kaum machbar an. Des sind dann auch mehr die Kollegen, die
262 die Bedürfnisse und Wünsche der Kinder sind und dafür auch eintreten, dafür gibt's uns ja
263 auch. Bei den Schulkindern könnt ich mir schon eher vorstellen, dass die involviert werden.
264 Wie des genau aussehen kann, hab ich auch keine Vorstellung, ist sicher themenabhängig.
265 Und bei den Eltern...äh...denk ich ist des schon auch so ne Sache, die man nutzen kann, eben
266 um festzustellen, was sind deren Bedürfnisse, können wir die hier abdecken, inwieweit kann
267 man des verändern also in Bezug auf ähm überhaupt Elternkontakt an sich ähm.
268 Mitgestaltungsmöglichkeiten, wie die hier sind. Es gibt einfach unterschiedliche Themen. Des
269 kann ich mir schon vorstellen. Aber des braucht auch noch einiges an Arbeit, weil...äh...man
270 sich erst mal mit andern Themen auseinandersetzen muss, um so was möglich zu machen.

271 ***I. Und was wünscht sich die öffentliche Seite, der Träger, andere HPTs für Veränderungen***
272 ***für äh QE?***

273 TL: Des ist ganz schwierig zu sagen, weil ich hab keine Ahnung, wie des Jugendamt und
274 wahrnimmt. Und davon hängt des ja ab, was sich ändern soll. Also wo ich des schon weiß, ist
275 der ASD, da kommen ja auch unsere äh äh Entwicklungsberichte hin und da hab ich positive
276 Rückmeldungen bekommen. Also so in einzelnen Punkten weiß man dann, wie es
277 wahrgenommen wird. Aber sonst weiß man des kaum. Und des ist auch sehr unterschiedlich
278 beim ASD, unterschiedlich arbeite ich mit den Fachkoordinatoren zusammen aber eben auch
279 mit den einzelnen Bezirkssozialarbeitern. Und da wird man sehr unterschiedlich
280 wahrgenommen, des kommt auch immer auf die Familie drauf an, welche Linie fahren wir,
281 welche Linie fährt der ASD, kann man miteinander, kann man nicht. Also des ist nicht immer
282 nur fachlich begründet. Da spielen manchmal auch persönliche Geschichten eine Rolle. Und
283 der Träger, da würd ich sagen, der wünscht sich gar nix, außer, dass mas haben, weil der seine
284 Wünsche nicht äußert. Und der hätte die Möglichkeit, sehr nahe des zu tun, und er tut es nicht.
285 Also würd ich sagen, der wünscht sich nix. Und des Letzte sind ja jetzt die anderen
286 Einrichtungen, also da kriegt man wenig mit. Kann man kaum beurteilen.

287 ***I: Und wie sollte sich die Ausbildung verändern, damit man auf QE vorbereitet ist?***

288 TL: (lange Pause) Also was ich des Allerbeste fände, ist einfach, wenn die, wenn die FHs
289 selber QM einführen würden, würden die Studenten entsprechend mit involvieren dabei, dass
290 man des in Bezug selber von Anfang an von unten nach oben weg miterlebt. Ja, ich denk
291 dadurch lernt man am meisten. Und klar find ich dann Veranstaltungen dazu für die
292 theoretischen Hintergründe gut. Literaturlisten wären auch hilfreich. (lacht)

293 ***I: Und welche Organisationsstruktur braucht eine Einrichtung, damit QE in der Sinn***
294 ***macht, funktioniert?***

295 TL: Welche Organisationsstruktur? Sie wollen aber Sachen wissen. (lacht) Ähm. (lange
296 Pause) Des impliziert ja eigentlich schon, dass es Strukturen gibt, wo des nicht funktioniert.
297 Also des läuft glaub ich aufs Gleiche heraus, ich denk, des geht nur von unten nach oben.
298 Also wenn des wahnsinnig hierarchisch ist, dann wird des nicht hinhauen. Und wenn
299 tatsächlich die Mitarbeiter involviert sind und sehen, was es ihnen bringt, also denen muss es
300 auch was bringen, sonst haben die was Besseres zu tun. Wir haben hier nicht unbegrenzt Zeit.
301 Also für mich ist des schon entscheidend. Und ich selber denk mir auch, egal in welcher
302 Funktion, in der Funktion der Gruppenkollegen, des würd mich einfach nicht interessieren,
303 wenn des von oben nach unten kommt, mei, dann steht der Ordner halt irgendwo rum. Wenn
304 ich selber keinen Bezug dazu hab, wenn ich nicht weiß, was mir des bringen soll, sondern
305 seitenweise Text lesen soll, ja schau ma mal, ob ich ihn les, unterschreiben tu ich schon
306 ähm...ja. So wär des auch bei mir.

307 ***I: Welche Instrumente, Werkzeuge, Kennzeichen hat eine gute QE in ihren Augen?***

308 TL: (lange Pause) Noch mal. (lacht)

309 ***I: Also, was sind für sie Merkmale von einer guten QE, was muss für sie dazugehören,***
310 ***wann läuft es gut, wann macht des Sinn, dann hat man was davon?***

Anhang

HPT9 Interview Leitung

311 TL: Also erstmal find ich wichtig zu klären, weshalb mach ich des überhaupt, wozu mach ich
312 des, für wen mach ich des. Ähm und auch welchen Nutzen soll des haben. Weil wenn des
313 irgendjemand von außen sich wünscht, dann mach mas halt, da ja, da hat des für mich keinen
314 Nutzen. Da würd ich lieber mein Elterngespräch in der Zeit vorbereiten, da würd ich auch
315 keine Zeit investieren wollen. (kurze Pause) Des wär ein Punkt. Der nächste Punkt eben von
316 unten weg, was ist unsere Arbeit, was wär hilfreich für die Arbeit, was erleichtert uns die
317 Arbeit, was ist zielführend in Bezug auf die einzelnen Themen.(kurze Pause) Und dann denk
318 ich ähm muss ne Auseinandersetzung statt finden und die Auseinandersetzung denk ich muss
319 gut moderiert sein. (kurze Pause) Damit des auch nicht was Uferloses und Unendliches wird.
320 Ja. Und ich denk, so könnte es gelingen. (lange Pause) Ich glaub, es kommt auch auf die
321 Teammitglieder an, wo QM auch seine Grenzen hat. (lange Pause) Wobei ich trotzdem auch
322 denke, also des ist ja auch, wenn so ein Handbuch fertig ist ähm, dann ist des ja trotzdem nix
323 Statisches. Und insofern denk ich auch, ist es auch nicht so was, wo ich sag, bis hierher
324 können wirs machen, weiter geht's nicht, sondern des entwickelt sich ja immer weiter. Es
325 nutzt nix, also des ist für mich dann schlechte QE, wenn man da, wenn man nicht in der
326 Geschwindigkeit des Teams geht sondern wenn man immer drei Schritte voraus ist ähm da
327 kommt keiner mehr hinterher, die bleiben stehen und drehen sich um und gehen in andere
328 Richtungen. Also da denk ich, des sind so, des wären für mich jetzt so die Sachen, die mir da
329 spontan einfallen. Also ich denk, wir machen des schon auch, wir nennen des nur anders.

HPT9.MA1

Erzieherin seit 1974

Gruppenpädagogin in der Einrichtung seit 1984

I: Wie würden sie denn den aktuellen Stand von QE in der Einrichtung beschreiben?

MA: Mhm. (lange Pause) Ja. Hoher Anspruch und ähm nicht orientiert an Realitäten so würd ich des jetzt mal sagen. Es ist ne Vorgabe gewesen, mit der QS, die sollt jetzt plötzlich eingeführt werden in ein Haus äh des nun mal seit sehr vielen Jahren ohne QS gearbeitet hat und ohne dass man jetzt bestimmte Voraussetzungen geschaffen hat, sollte des jetzt hier eingeführt werden. Des ist ein gewisser Widerspruch, von den Räumlichkeiten her, von den Arbeitszeiten her von den äh ganzen Voraussetzungen hier. Mhm weil es verändert sich ja nix direkt am Haus. Es ist einfach ein neuer Punkt, der eingeführt werden soll unabhängig davon ob des äh...möglich ist. Vom Ideal aus gesprochen, möglich ist es natürlich.

I: Seit wann wird jetzt QE betrieben, ist die Forderung da?

MA: Sechs oder sieben Jahre müsste des jetzt sein.

I: Und warum wurde damit begonnen?

MA: Ja begonnen. Die Grundlage ist meines Erachtens ein äh Beschluss....ja äh aus der, aus der äh Sozialpolitik, wie man in Zukunft Gelder äh anlegen will, in welcher Höhe man sie überhaupt noch ausgeben will und wo man spart. Und für des wurde eine Konkurrenz eingerichtet, die ein Auslösesystem hat, ausgelöst hat um eine Sortierung schon mal vorher zu machen. Des glaub ich war der Grund, warum man in der Pädagogik QS eingeführt hat. Auch um ein vergleichbares System mit zu schaffen.

I: Und auch hier in der Einrichtung war des der Grund.

MA: Der Grund war einfach, dass man jetzt ohne dieses Merkmal der QS von vornherein schlechter da stand als andere.

I: Und wenn sie sagen, des wurde beschlossen, dass des gemacht wird, von wem wurde des beschlossen?

MA: Beschlossen wurde des ja...kann man sagen von der Leitung. Aber letztendlich war's ein Druck, der ja gesellschaftlich vorhanden war. Also des war nur ne Reaktion äh, auf die derzeitige damalige...Arbeitssituation.

I: Und ähm wie würden sie das Konzept von QE beschreiben?

MA: Ja, hat uns viel Arbeit gekostet überhaupt nen Rahmen zu schaffen, wie des in unserer Einrichtung unterzubringen ist, wie des überhaupt machbar sein soll. Es wurde des Konzept geändert... mit ja, mit dem Ergebnis, dass ein sehr schönes Konzept vorliegt, sich aber die Grenzen im Alltag aber auch immer zeigen. Des sind äh doch recht theoretischer Ansatz, dass mir sagen, mir müssen jetzt QS machen und haben aber nicht die Rahmenbedingungen dafür in dem Maße, dass man sagen kann, wo des funktioniert auch.

I: Und inwieweit waren die Mitarbeiter beteiligt bzw. sind beteiligt an QE?

MA: Ja insofern, dass wir natürlich erst mal auch von unseren Arbeitsgrundlagen eingeben mussten. Des ist ein bisschen schwierig, wie man des jetzt machen sollt, wie man des messbar machen sollte. Wie viel Zuwendung ein Kind bekommt, wie viel Aufmerksamkeit, wie viel Zeit. Und des in messbare Formen zu quetschen des war äh, des hat man halt dann so gemacht. Obwohl mans nicht messen kann.

I: Und dann diese Ergebnisse schriftlich festgehalten.

MA: Ja, und dann die Abteilung, die wir als Pädagogen gemacht haben, den Hauptteil hat aber die Leitung gemacht in Zusammenarbeit mit einem Herrn vom TÜV, der da befasst war mit QS und von daher...

I: Ist die Einrichtung zertifiziert?

MA: Er war früher beim TÜV, ist schon in Pension, hat aber die Qualifikation so was zu machen. Er hat uns einfach unterstützt in diesem ganzen Wust von Arbeit der da immer entstanden ist.

53 **I: Und dann ist ein Handbuch entstanden?**

54 MA: Ja.

55 **I: Und ähm wie wird die Kontinuität sichergestellt, dass dieses Handbuch sich auch**
56 **weiterentwickelt, danach gearbeitet wird?**

57 MA: Ja wir ham einmal im Jahr einen...Teamtag, Konzepttag wird er auch manchmal
58 genannt, je nach dem was da so vordergründig besprochen wird. Dann halt äh...also an
59 diesem Tag wird auch äh überprüft inwieweit des Konzept realisierbar war. Ob da etwas
60 verändert werden müsste. (kurze Pause) Ob man was hinzufügen muss oder was rausnehmen
61 muss. Ja, gut, es wird eher immer was hinzugefügt, als wie rausgenommen.

62 **I: Und inwieweit sind Eltern und Kinder beteiligt?**

63 MA: Eltern und Kinder sind nicht beteiligt. Nein, gibt auch keine Befragungen. Man kann die
64 Qualität von pädagogischer Arbeit nicht dem Klientel äh überlassen die äh gerade deshalb
65 hier sind, weil sie eben hier Probleme haben.

66 **I: Und ähm wie würden sie die Auswirkungen von diesem Handbuch beschreiben auf ihre**
67 **Arbeit?**

68 MA: Ja, also des, des äh...Des ist eine...(kurze Pause) Wie gesagt eine Sache über die
69 Voraussetzungen, die sich nicht verändert haben. Des ist einfach ein Zusatzaufwand
70 sondergleichen geworden. Also es ist sehr viel mehr technischer Kram auszufüllen, des
71 Berichtswesen hat sich verändert ähm es werden jetzt Beobachtungsbögen geführt. Also der,
72 der Büroaufwand hat sich immens gesteigert. Mit dem Erfolg auch, dass man sich fragt, was
73 brings letztendlich, der unterschiedliche Standpunkt auch hier in der Einrichtung. Ich find, es
74 ist ein richtig aufgeblähter Apparat geworden. (lange Pause)

75 **I: Und wenn sie an das gesamte Team denken, wie wirkt sich des auf die Zufriedenheit im**
76 **ganzen Team aus?**

77 MA: (kurze Pause) Tja. (kurze Pause) Da gibt's auch wie gesagt unterschiedliche
78 Standpunkte. Unter dieser Belastung leidet natürlich jeder gleichermaßen, dass die Arbeit da
79 entsprechend zusätzlich ist. Die Zufriedenheit wird nicht grad thematisiert, wozu auch. Es gibt
80 keine Möglichkeit der Änderung jetzt. Und ähm und man steckt Unzufriedenheit dann eher
81 weg als äh es ist halt nix zu ändern. Des ist halt jetzt der Fakt so.

82 **I: Und haben sie des Gefühl, dass sich bestimmte Arbeitsabläufe oder Prozesse auch**
83 **verändert haben seit QM?**

84 MA: In der Arbeit mit dem Kind würd ich jetzt sagen nicht, weil des orientiert sich nach wie
85 vor an dem, was die Gruppe braucht, was des einzelne Kind braucht und nicht an QM. Was
86 sich verändert hat ist sicherlich, Teaminhalte und Vorbereitungszeit. Entschieden mehr
87 geworden. Also mehr, wo man diesen Aufwand eben zusätzlich von diesen schriftlichen
88 Sachen zusätzlich machen muss.

89 **I: Inwieweit hat sich dieses Handbuch auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder?**

90 MA: Ne. Also mit Sicherheit – also für die Kinder kann ich sagen, die Zeit, die einem im
91 Kopf ist für dieses ganze technische Gerammel setzt die Gruppen natürlich auch unter Stress.
92 Und das ist sicherlich nachteilig für Kinder und Eltern. Also des seh ich als keinen guten
93Punkt für die. Also nicht, dass die jetzt wüssten, woher das kommt oder so. Aber sie
94 spüren sicherlich, ob man gut in Ruhe ist oder Zeit hat oder ob man schon wieder im Team
95 ist, was man da jetzt noch zu machen hat.

96 **I: Also, wenn ich des richtig versteh, dann haben sie des Gefühl, dass die Arbeit am Kind**
97 **weniger wird.**

98 MA: Nicht weniger. Es ist alles zusätzlich in kürzerer Zeit. Also in der gleichen Zeit ist mehr
99 Arbeit zu leisten. Punkt.

100 **I: Und was sind denn ihre eigenen Erwartungen an QE, wie haben sich die vielleicht auch**
101 **im Laufe der Zeit geändert?**

102 MA: Ich hab da keine Erwartungen. Des is nix, was in meiner Entscheidung liegt. Ich von mir
103 aus, hätte des nicht gewollt. Ich bin gezwungen, des mitzumachen, des mitzutragen. Insofern

hab ich auch keine Erwartungen, dass des irgendwie für sämtliche Betroffenen äh in dieser Einrichtung äh irgendwas positives bringt. Eher negativ. (lange Pause)

I: Und wenn sie an ihre Leitung denken, welche Erwartungen hatte die wohl, wie haben sich die verändert?

MA: (kurze Pause) Die Erwartung der Leitung...und auch die ähm weshalb wir des auch im gewissen Maße eingesehen haben, dass wir konkurrenzfähig bleiben, die hat sich bis jetzt natürlichja, schon bewahrheitet. Also unser Laden ist noch nicht geschlossen, so kann mans messen vielleicht. Während andere Einrichtungen tatsächlich dem Untergang geweiht sind und keine Plätze mehr kriegen und schließen müssen. Dass man was vorzuweisen hat.

I: Welche Erwartungen der Eltern und Kinder haben die an QE hier in der Einrichtung?

MA: Die wissen nicht was des ist. Also auch die Eltern sind äh...sind auf nem Niveau, wo kein Platz, kein Raum für solche Dinge überhaupt wäre. Also die ähm befinden sich momentan in anderen Sphären. QS ist sicher nix, worüber man mit denen reden kann. Und Kinder ja sowieso nicht in dem Alter. Also die wissen nicht davon und es interessiert sie ja auch nicht.

I: Wie gelangen sie jetzt an die notwendigen Informationen die sie brauchen für QE?

MA: In der Regel über diesen....Herrn, der uns da so unterstützt hat, der auch regelmäßig Infoblätter rausgibt, wenn's da Neuerungen gibt. Der ist....ja, wenn der Prozess wieder mal wie gesagt aktualisiert wird, dann ist der auch da. Der steht uns jederzeit zur Verfügung. Von daher ist die Verbindung zu diesen Geschichten ganz gut geregelt hier, ohne dass wir uns jetzt aktuell noch drum kümmern müssten. (kurze Pause)

I: Wie sieht denn die Zusammenarbeit mit dem Träger aus, wenn's um QE geht?

MA: Da gibt's keine Zusammenarbeit meiner Meinung nach. Inwiefern solls da eine geben? Da komm ich wieder auf des zurück, die Bedingungen wurden nicht verändert vom Träger. Da wurde nicht gesagt, aha, ihr habts jetzt hier neue äh Aspekte zu bedenken äh wie....setzen wir des in die Praxis um. Gesagt wurde, natürlich ist des schön, wenn wir ein super Konzept haben, ein super Qualitätshandbuch haben. Des wird natürlich in gewisser Weise gefordert, gern gesehen auf jeden Fall, aber dass man deswegen hier irgendetwas verändert hätte....um des möglich zu machen und in der Praxis zu realisieren ist nicht passiert.

I: Und der Träger war auch nicht aktiv beteiligt an dem Handbuch?

MA: Außer, dass er diese Forderung da unterstützt äh hat oder was weiß ich oder in die Welt gesetzt, nicht. (kurze Pause) Für mich nicht, also äh was jetzt da zwischen Leitung und äh Träger noch mal passiert ist, des weiß ich nicht so genau. Aber da ist sicher nicht viel gelaufen, des glaub ich nicht. Wir mussten hart kämpfen, dass wir die Finanzierung dieser Unterstützung gekriegt haben, des ging nicht leicht über die Bühne, des weiß ich noch. Dass es erstmal hieß, macht des doch selber. Und dass sich rausgestellt hat äh, nachdem man sich mit QM überhaupt befasst hat, welcher Umfang des sein wird, also des ist nicht machbar für uns, weder vom Können, noch vom Wissen, noch vom Zeitrahmen her. Wir brauchen also jemand, der uns unterstützt, da war die Finanzierung dann die Frage. Und da war auch ganz schnell wieder klar, da steht erst mal Kampf an. (kurze Pause)

I: Und des Jugendamt, wie sieht da die Zusammenarbeit aus bezüglich QE?

MA: Das ist mir jetzt direkt nichts bekannt. Äh, was mir einfach äh in der Praxis auffällt ist, äh die kämpfen letztendlich mit demselben Problem, die ganzen Heimplätze sind gestrichen, es sind die Maßnahmen ungemein reduziert, wo man jetzt mal vom Ideal sagen müsste, ja, QS, es geht ja immer mehr bergab. Es geht überhaupt nicht inhaltlich drum, obs hier nem Kind gut oder schlecht geht. Im Gegenteil. Was man da zulässt ist geradezu äh nicht mehr tragbar für uns manchmal. Aber da sieht man auch, was des bedeutet.

I: Also die QE steht nicht im Vordergrund sondern die Kosten.

MA: Natürlich, nur. Des war ja auch der Hauptgrund des überhaupt einzuführen.

I. Und äh in den Entgeltverhandlungen, welcher Rolle spielt da ihrer Meinung nach QE?

MA: Gar keine. (kurze Pause) Für die Höhe der Gelder spielt des überhaupt keine Rolle. Da gibt's nix, wo man sagt, dieser eine Tag im Jahr, der da notwendig ist, als was weiß ich

Anhang

HPT9 Interview MA1

irgendwas äh Zusätzliches. Nein, des ist ganz normal. Da muss man ja froh sein, dass man des als Überstunden berechnen darf. (kurze Pause) Da kommt keine Unterstützung. Da ist auch kein Interesse, was im Handbuch steht. Ich möchte wetten, kein einziger vom Jugendamt, weiß, was da drin steht. Ähm auch nicht wozu uns des dann dienen soll. Also da haben die mit Sicherheit keine Informationen drüber.

I: Wer übernimmt denn die Aufgaben für QE, wer übernimmt welche Verantwortung für QE, damit des läuft, wenn man an alle Akteure denkt?

MA: (lange Pause) Mhm. Es fühlen sich eigentlich alle nicht verantwortlich. Insofern QS äh in nem positiven Sinne durchzusetzen von äh – es ist von äh, es ist eigentlich ein Zurechtkommen mit den von oben gesetzten Richtlinien. Die heißen Sparen und äh jede Einrichtung, obs nun des Jugendamt oder sonst wie heißt, versucht irgendwie damit zu leben, was natürlich nicht möglich ist, also des wird nach unten geschoben. Wers halt schieben kann, der schiebt. Es bleibt auch nichts anderes übrig. Des ist ne Vorschrift, mit diesem Bedingungen müsst ihr jetzt arbeiten und zurechtkommen. Und die haben nix mit Problemfällen oder so zu tun. Es geht nur noch drum, wie hoch ist denn der Etat dieses Jahr, wie lang geht's denn noch. Und dann sagt des Jugendamt, ja äh wir ham da so gestrichen, des geht alles nicht mehr. Und dann sagen wir, ja gut, wenn keine Heimunterbringung möglich ist, was mach ma denn da. Des Kind interessiert da keinen in dem Fall.

I: Und wie beurteilen und nutzen sie Publikationen oder Fortbildungen zu dem Thema?

MA: Keine Ahnung. Ich nehm da nicht teil, ich hab überhaupt äh keine Zeit für so was und dafür geb ich auch kein Geld aus. Warum soll ich mich auf was einlassen, wo ich seh es geht hier – wenn ich weiß, was QS ist, dann kann ich mich in keinster Weise positiv dahinter stellen und wird mit Sicherheit nicht noch ne Fortbildung machen, die ne positive äh Stellung dazu voraussetzt geradezu. Des geht nicht, des widerspricht sich.

I: Was sind denn Voraussetzungen, Rahmenbedingungen, die nötig sind, damit QE Sinn macht?

MA: (kurze Pause) Da gibt's nur eine, und des ist ein ganz anderer Standpunkt der Gesellschaft und der Politik zu...zu dem äh, was Sozialstaatlichkeit heißen soll, was gemacht werden soll, wie man Armut verwaltet, wie man mit Elend umgeht, da brauchts politisch andere Voraussetzungen. (lange Pause)

I: Dass dann die Gelder auch anders verteilt werden.

MA: Ja, ich mein wie will man, wie will man Verarmung, Verarmung äh messen in (kurze Pause) in einem bestimmten Etat, der überhaupt nicht sich misst, an dem was aufgeteilt werden müsste von dem Klientel her, sondern dass man einen Betrag festlegt. Des sind gegensätzliche Standpunkte, die passen nie zusammen.

I: Und was sind denn für sie Kennzeichen, oder Merkmale von ner guten QE, was auch von ner schlechten?

MA: (lange Pause) Des würde äh voraussetzen jetzt, dass ich mich auf diesen Standpunkt Qualität überhaupt einlasse, ne. Und ich will mich auf des nicht einlassen drum kann ich die Frage so gar nicht beantworten. Ich weiß natürlich, was gute Pädagogik ist, was einem Kind gut tut, was die Lebensbedingungen der Eltern verändern würde, wenn – des ist mir alles klar. Bloß um des geht's doch überhaupt nicht. Da brauch ich mir nicht nebenbei ein Ideal machen, was denn alles wunderschön wäre, wenn ich weiß, des kann ich gleich alles abhaken, des geht gar nicht. Also den Gedanken kann man sich ja sparen. Des ist ne Farce, jetzt hier ein Ideal, was wär ne schöne Pädagogik, jetzt hier auszudenken. Es geht hier bei Gott nicht darum, dass irgendeinem Kind besser geht, geholfen wird, bessere Voraussetzungen geschaffen werden für des Kind.

I: Und was denken sie sollte sich in der Ausbildung bei den Mitarbeitern im sozialen Bereich verändern?

MA: Da braucht sich nix verändern, des liegt ja nicht an der Ausbildung. Des ist kein Problem der Ausbildung. Sondern dass man überhaupt (kurze Pause) einen Bereich vergleichbar machen will, der an und für sich nicht vergleichbar ist, weil äh man kann unterschiedliche

208 Klientel nicht miteinander vergleichen, kann nicht sagen diese Mutter äh braucht des gleiche
209 wie die und dieses Kind muss aber genau desselbe haben wie des. Da gibt's keine Norm, weil
210 die Voraussetzungen so unterschiedlich sind. Jetzt sollen die alle in so eine Form gepresst
211 werden, in der man die vergleichbar machen will.

212 ***I: Wie sollte sich denn die Zusammenarbeit zu Träger und Jugendamt ändern?***
213 MA: (lange Pause) Da es nicht an der Zusammenarbeit mit Träger und Jugendamt liegt,
214 sondern klar ist, dass jeder sein Problem auch nur vor sich her schiebt, oder versucht, damit zu
215 Rande zu kommen, stell ich mir nicht vor, dass eine andere Zusammenarbeit hier des Problem
216 lösen könnte, es liegt ja nicht da dran, dass die sich bockig stellen oder was. Des ist ja keine
217 persönliche, kein persönlicher Unwille vom Jugendamt. Die gehen mit ihren Bedingungen
218 um, wie wir halt auch. Und insofern würde eine Zusammenarbeit des Problem nicht helfen.

219 ***I: Und die Aufgabenverteilung, da ham ma ja grad drüber geredet, sollte da jemand anders***
220 ***mehr in die Verantwortung genommen werden, was verändert werden?***
221 MA: Des ist auch keine Frage der Verantwortung. QE würde für mein ideal heißen, dass man
222 auf gar keinen Fall die Gruppen aufstockt, auf gar keinen Fall des Personal abbaut sondern
223 eher aufbaut, weil sich des Klientel sehr verändert hat. Die früher im Heim waren, die sind
224 jetzt bei uns, die sind sehr viel schwieriger als früher. Die brauchen auch eigentlich nen
225 anderen Personalschlüssel, zumindest nen Praktikanten, da müsste sich in der Hinsicht was
226 ändern, aber des ist natürlich Utopie. (kurze Pause)

227 ***I: Des heißt, dass diese Qualitätsdebatte eigentlich nur äh mit den Kosten im Hintergrund***
228 ***gesehen werden kann.***
229 MA: (lange Pause) Ja, des kann man nicht loslösen von den Kosten. Sicher gibt's für mich ist
230 auch nen anderen Zusammenhang, wie man des sehen kann. Des ist ne Frage der Sozialpolitik
231 und welche Beschlüsse der Staat da gefasst hat.

232 ***I: Was glauben sie denn, was mir andere Einrichtungen, der Träger, das Jugendamt***
233 ***antworten würden, auf die Frage, was sie sich wünschen an Veränderungen?***
234 MA: Die werden sicher äh...ein Ideal erzählen...so wie die sich des vorstellen, wie ihre
235 Arbeit gut laufen kann mit dem Anspruch, wirklich was verändern und bewirken zu wollen
236 für des Klientel, mit dem sie zu tun haben. Ich denk, dass des auf diese Ebene kommt. Im
237 Jugendamt wie in den andern Einrichtungen

238 ***I: Und der Träger?***
239 MA: Der Träger... der würd ihnen....der würd ihnen genau desselbe erzählen, mit nem
240 andern Gedanken im Kopf.

241 ***I: Mit welchem?***
242 MA: Da halt ich mich jetzt zurück. (lacht) Natürlich weiß der Träger um diese ganze
243 Geschichte, der ist ja nicht blöd. Ein Träger hat nie ein Idealismus in dem Sinn, wies ein
244 Pädagoge hat. Die ham ein ganz andern, läuft der Laden, finanziert er sich, wie alt ist denn
245 des Personal hier, was kosten uns die...Aber natürlich, wenn die jetzt sagen, dass des
246 wünschenswert wär, mehr Personal hier zu haben und so. Die werden doch ihnen nicht die
247 Kostenkalkulation erzählen. Oder sie sagen, wir kriegen nicht mehr öffentliche Gelder und
248 dann geht des Gejammer auf der Seite los. Also mein Standpunkt lässt mich eben ganz oft
249 ärgern über diese ganze...Sache, die uns wahnsinnig viel Aufwand und Zeit kostet und äh und
250 nur dafür da ist, dass man hier als Klitsche überlebt. Dass es einem sehr schwer gemacht wird
251 und dass so viele Leute, die an der ganzen Sache beteiligt sind, nicht äh gscheid hinterfragen,
252 was des eigentlich ist mit der QS, sondern nur im Kopf haben, ja wir müssen ja, wir müssen ja
253 und wir müssen noch mehr Angebote machen, dass wir uns halten und sehr positiv hinter der
254 Konkurrenz, die uns da aufgezwungen wird, stehen. Und sich selber dadurch verantwortlich
255 machen, dass es so läuft. Es ärgert mich persönlich sehr, aber wie gsagt, des kann ich ja nicht
256 ändern.

HPT9. MA2

Dipl. Psychologin seit 1983
in der Einrichtung seit 1984 als gruppenübergreifender psychologischer Fachdienst

I: Wie würden sie denn jetzt den aktuellen Stand von QE hier in der Einrichtung beschreiben?

MA: (kurze Pause) Ich denke, wir sind schon relativ weit fortgeschritten. Wir ham schon...einige äh Instrumente äh wie Fragebögen, Beobachtungsbögen und so weiter. Und auch ähm ja die Protokolle, die wir führen für die Gespräche....Des sind so die äußeren Geschichten, die wir machen. Und auch, dass äh denk ich immer wieder überprüft wird, des dann aber weniger anhand von exakten Daten. Aber wir überprüfen halt immer wieder, was gerade in Gang ist, was läuft nicht. Wobei des hamma auch schon früher gemacht, nur nicht unter dem Namen.

I: Seit wann wird dann QE betrieben?

MA: Also, ich muss sagen, des kann ich jetzt nicht mehr so genau datieren. Ich würd von meinem Gefühl sagen, so fünf, sechs Jahre. Aber da müsst ich nachgucken.

I: Warum wurde damit begonnen?

MA: Ähm um ähm ein besseres Profil nach außen zu bekommen. Also es war sicher nicht, dass wir des Gefühl hatten, wir arbeiten nicht gut genug sondern, die HPTen waren zu dem Zeitpunkt in Bedrängnis. Also es wurden...oder es war die Androhung da, dass nicht mehr die Gelder so fließen und das aus dem Grund, man sein Profil stärken muss. Und da sind wir halt vorgeprescht um eine bessere Position gegenüber anderen HPTs zu haben.

I: Wie würden sie des QE-Konzept beschreiben hier?

MA: Sehr langwierig, ausufernd und äh ich denke, teilweise nicht mehr (kurze Pause) nicht mehr zu den Gegebenheiten passend. Also manchmal hab ich des Gefühl, dass es ähm (lange Pause) ähm dass es eigentlich der Qualität schadet. Weil ich mich sehr viel mit irgendwelchen Darlegungen beschäftige äh von denen ich glaube, dass sie eigentlich niemanden wirklich interessieren und wo ich einfach denk, dass es mich davon abhält, mich mit den eigentlichen Problemen zu beschäftigen. Aber ich kann halt, und des ist des Schöne, alles da nachgucken, und ähm es ist alles transparent und was weiß ich alles, was da noch ne Rolle spielt. Also ein anderer kann des halt alles wunderbar einsehen, des ist halt diese Transparenz und das jeder dann Bescheid weiß. Aber letztlich macht es sehr viel Arbeit, und ich seh...nicht...immer den Sinn. Eigentlich oft nicht.

I: Es gibt ein QM-Handbuch.

MA: Ja, es gibt so was. Nach dieser, so ner Norm stehen die Sachen da drin. Also ich kann diese Begriffe nicht auswendig, aber da gibt's ein Handbuch und nach denen Normen arbeiten wird. Wir sind nicht zertifiziert, weil des hätte irgendwie zur Folge, dass wir des super akkurat anscheinend machen müssten, des regelmäßig überprüfen würden. Aber wir arbeiten sozusagen intern danach also und ähm...wollen möglichst eigentlich schon den Stand haben ohne jetzt zertifiziert zu sein.

I: Und wie wird die Kontinuität in dem Ganzen QE sichergestellt?

MA: Also es gibt jährlich ähm eine...Überprüfung des Ganzen, also unser QM-Handbuch, da wird überprüft, ob was verbessert werden muss, ob was noch Sinn macht. Des wird jährlich überprüft. Und wir haben einen QM-Beauftragten, der dafür auch verantwortlich ist, dass dann alles äh zu machen. Also der ist äh nicht von der Einrichtung, der ist extern, des ist wie so ein äh...gibt's ja jetzt auch in der Wirtschaft, dass Leute beratend tätig sind. Der hat halt früher in der Wirtschaft gearbeitet und der berät uns in solchen Sachen. (kurze Pause)

I: Wie sind denn die Mitarbeiter an QE beteiligt?

MA: Ja, jeder so in seinem Bereich. Dass man da entweder Vorschläge macht oder äh mit mir hat er jetzt im Bereich der Spieltherapie Dinge erarbeitet. Äh was mich halt betrifft, was man

da jetzt reinschreiben kann. (kurze Pause) Was ich nicht hilfreich find. Des ist für mich ehrlich gesagt so ne Formsache, dass man des halt öffentlich darstellt.

I: Wie wurde denn dann ein Prozess beschrieben?

MA: Eigentlich nur des Äußere. Wies, ja, wies von statten geht oder beim Elterngespräch, wies von statten geht. Was ich intern betreibe ist dann meiner ganz persönlichen Qualität überlassen (lacht). Und unter dem gleichen Titel kann man schlechte oder gute Arbeit machen. Also des... ist...ähm also des find ich an der ganzen Geschichte gefährlich, also mich berührt innerlich nicht, aber ich denke, dass ähm...dass man da auch leicht was beschönigen könnte, wenn man wollte. Dass man ganz tolle Arbeit macht, in Wirklichkeit ist man nicht gut. (lacht)

I: Wie wird gewährleistet, dass nach dem Handbuch gearbeitet wird?

MA: (kurze Pause) Wie des gewährleistet wird. Ja, irgendwie durch diese ganzen Blätter, die wir ständig ausfüllen, die ja immer verbessert werden und wo halt überlegt wird...ja, es sind halt so bestimmte Formen von Dokumenten, die wir beschlossen haben, die gemacht werden müssen, die werden halt überprüft. Des ist dann schon mit Leben gefüllt, des schon. Aber wie des Leben jetzt gefüllt ist, des...ist...denk ich nicht klar.

I: Wie sind die Eltern und Kinder an QE beteiligt?

MA: Also kann ich jetzt nicht feststellen, dass die des merken. (kurze Pause) Die sind insofern beteiligt äh, dass – also indirekt- dass sie halt an bestimmten Dingen teilhaben, also jetzt zum Beispiel beim Elterngespräch, dass des halt entsprechend niedergeschrieben wird. Aber ob des jetzt so oder so niedergeschrieben wird, des merken die ja nicht. Also nur höchstens indirekt. Aber, aber wir haben auch äh...früher schon mal ausprobiert, dass wir so ähm Fragebögen hatten, die äh die Zufriedenheit mitberücksichtigt haben. Des haben wir dann aber wieder verworfen. Also die letzten drei Jahre hab ich jedenfalls keinen ausgegeben. (lacht) Aber so was haben wir schon mal gemacht. Da fehlt aber auch des Feedback bei unseren Eltern. (lange Pause) Und ich muss sagen, ich persönlich bin kein Freund von solchen Sachen. Also auch bei Autofirmen oder so dergleichen (lacht), wo ich mein Auto hingebe, dann muss ich einen Fragebogen ausfüllen, wie die Mitarbeiter waren, des regt mich nur auf. Aber unsere Eltern, die sind mit so was sowieso sehr negativ gesteckt, die Mehrzahl.

I: Wie wirkt sich QE jetzt auf den Arbeitsalltag aus, dass die Prozesse beschrieben wurden?

MA: Also erstmal war ich ganz am Anfang, ähm war ich konkret also in den Sitzungen mit auch ein paar Mal und dann natürlich ist eine enorme Schreibarbeit entstanden. Wir haben des Handbuch also gemeinsam erstellt in Klausurtagungen, also da waren dann alle mit dabei. Des war so der Entstehungsprozess. Jetzt ist es nicht mehr ganz so aufwendig, also die Überprüfung. Des Alltägliche ist insgesamt aufwendiger geworden. Des ganze Berichtswesen...also...wenn ich des jetzt vergleiche ähm...(kurze Pause) mit dem ähm wo ich hier angefangen hab und jetzt. Da ist sehr viel mehr mit Schreiben als wie die Arbeit am Mensch. Des hat sich verändert und ähm...des hat vielleicht was ganz positives, weil äh man dann natürlich aus der Distanz immer wieder noch mal besser reflektiert, als wenn man immer dicht dran ist und sich weniger aufschreibt oder weniger niederlegt in diese ganzen Bögen. Ähm des ist der positive Teil. Andererseits...hab ich...ja nicht mehr Zeit gewonnen. Ich arbeite genauso viel wie vorher und die geht natürlich konkret ab. Also äh des ist (kurze Pause) nicht wirklich eine Erleichterung. Ich würd sagen es ist vielleicht ne Schärfung schon der, der Fokus aufs Kind ist teilweise geschärft, kann auch mit dem Alter zusammenhängen, dass man manches besser sieht. Aber gut. Also manchmal ärgere ich mich aber schon, weil ich empfinde viel Unnützes. Ich denke, es wird tatsächlich Zeit abgezogen. Es heißt immer, es kostet nicht mehr Zeit äh es ist nur genauer. Aber des stimmt nicht.

I: Haben sich Arbeitsabläufe, Entscheidungskompetenzen verändert?

MA: (lange Pause) Nein. Also würde ich jetzt nicht sagen. Manchmal vielleicht hilfreich äh in, in Verhandlungen äh...mit der Geschäftsstelle, wenn man was möchte, dass man äh ein Argument hat, wo sich die Geschäftsstelle dann nicht entziehen kann, wenn man sagt, wegen QM und ansonsten musst ma sagen, wegen der Verbesserung der Situation. (kurze Pause) Des

hat sich vielleicht verändert. Aber äh ne, also ich kann jetzt nicht sehen, dass sich soviel verändert hat. Es ist äh, sagen wir mal so, es ist vielleicht manches in den Entscheidungsprozessen klarer geworden. Es ist definiert, wer welche Entscheidungen trifft, was vorher auch definiert war, aber nicht für alle Leute gleich klar. Des heißt sagen wir mal, jemand Neues in der Gruppe fängt an und äh er wird vielleicht nicht in der Weise eingeführt, dass er gleich alle äh ja...Verbindungen oder alles so überblickt, ja. Des konnte schon sein und des muss man dann halt so langsam rauskriegen. Und jetzt kann er des viel klarer sehen und man kanns auch klarer sagen. Ok, des hat ne gewisse Klarheit. Nicht der Prozess hat sich verändert, wers entscheidet, sondern die Transparenz ist schon ganz gut. Aber des steht in einem eigentlich find ich, in keinem Verhältnis zu dem Aufwand, der dahinter steht. Ja.

I: Inwieweit wirkt sich QE auf die Zufriedenheit im Team aus?

MA: (kurze Pause) Also ich glaube nicht, dass des Team dadurch zufriedener ist. Also die Zufriedenheit im Team, wenn ich des mal bei uns so sagen kann, hängt sehr an den zwischenmenschlichen Kontakten. Und wenn die zwischenmenschlichen Kontakte nicht so gut sind, dann ist die Unzufriedenheit groß. Aber die hängt nicht an QM. QM bringt eher in der Tendenz mehr Unzufriedenheit, weil auch die Erzieher denk ich mir, mehr schreiben müssen, mehr – und, und eigentlich äh als Erzieher oder Sozialpädagogen in der Gruppe ist man ja eher mit den Kindern, auch mit praktischer Arbeit und also...äh...ja. Auch wirklich in der Auseinandersetzung. Und so haben sie halt des auch noch dazu.

I: Wie ähm wirkt sich QE auf die Zufriedenheit der Eltern und Kinder aus?

MA: Des kann ich nicht beurteilen, weil ich ähm die Situation bei uns äh – also die ganze Entwicklung find ich in den HPTs geht dahin, dass wir immer schwierigere Kinder haben und immer mehr teilweise psychiatrische Fälle oder sehr verwahrloste Kinder und ähm...ein Klientel, was wir hatten, als wir vor zwanzig Jahren angefangen haben, haben wir nur noch zum Teil. Also es gibt's schon noch, aber es hat sich verschoben. Und insofern möchte ich eigentlich sagen, es hat sich verschlechtert die Situation, was aber nicht stimmt, weil sich des Klientel sich verschlimmert hat. Von daher kann ich des schwer sagen. (kurze Pause)

I: Jetzt sind sie ja schon auf ihre eigenen Erwartungen an QE eingegangen. Wie haben sich ihre eigenen Erwartungen denn auch verändert im Laufe der Zeit?

MA: (lange Pause) Also äh des klingt äh schon ...Ich hab die Bedeutsamkeit zurückgeschraubt für mich. Für mich ist des halt jetzt einfach eine Geschichte, die jetzt zu meinem Beruf oder halt in meiner Tätigkeit hier dazu gehört, aber die ich nicht wirklich liebe. Und, wie ich schon gesagt habe, es hat ein paar Punkte, die ganz günstig sind, dass in manchen Dingen mehr Klarheit herrscht und dadurch Missverständnisse vorzubeugen sind. Aber äh...(lange Pause) Aber so die Spontaneität und des eigentlich, wie Menschen miteinander umgehen und die besondere Beziehung zu den Kindern oder den Eltern also würd ich sagen, hat sich nicht unbedingt verbessert. Und wenn des da ist, dann ist des trotz QM und nicht wegen QM. Also QM ist eigentlich – empfinde ich eher hinderlich für so was. Und des ist, des ist des, wo ich sag äh...man kann sich sehr hinter QM verstecken, wenn man wollte. Wir tuns nicht. (lacht) Aber des find ich – also insofern mag ich dieses Hochloben, also diese Einrichtung wäre besser, des fänd ich nicht, des, des ist also nicht richtig. Da muss man sich trotzdem die Einrichtung anschauen, wie die Leute sind, die dort arbeiten. Und dann ist des ein gutes Hilfsmittel, aber ich glaube nicht, dass die Arbeit sich gänzlich verbessern kann in einer Einrichtung.

I: Wie waren die Erwartungen der Leitung an QE, wie haben sich auch verändert?

MA: Also die Leitung ist momentan nicht da, die diese QS eingeführt hat. Und ähm...ich hab des so erlebt, dass einfach dieser Druck, der von außen kam und äh weiterhin kommt. Und wir stehen da halt jetzt mit unserem Qualitätsdings da ganz gut da. Jetzt auch in diesem – also so kriegs ich dann mit. Aber damals war halt ein unheimlicher Druck da und der ist uns halt weitergegeben worden, dass wir des jetzt machen müssen. Und insofern weiß ich nicht – ich hab den Eindruck, die Leitung hat sehr auf diesen Druck reagiert. Es waren jetzt nicht ähm Erwartungen eigentlich ins positive, dass man sagt, wir verbessern uns und wir machen

irgendwie was Neues und Tolles, sondern wir müssen des machen um den status quo zu halten und nicht ganz abzusacken. Des war deswegen. (kurze Pause) Und diese Besorgnis ist jetzt genommen, aber es ist nicht, also es ist schon so, wir müssen es tun, um zu überleben.

I: Wie gelangen sie an die notwendigen Informationen, die sie brauchen für QE?

MA: Also, da muss ich sagen, da bin ich nicht so interessiert. Ich mach des äh, was vereinbart ist und mehr nicht. Ich suche nicht nach Informationen, ich könnte da in diesen Handbücher zusätzlich vielleicht nachsehen. Wenn sich irgendwas verändert ab sofort oder so, des wird mitgeteilt. Also wenn für die Allgemeinheit oder für mich neue Formulare entworfen werden – ich bin ja nicht in allen Prozessen dabei, also ich muss jetzt nicht alles wissen, aber wenn's für mich von Belang ist, dann werd ich informiert, dass es da was gibt. Oder halt natürlich, wenn wir einmal im Jahr des besprechen, dann kriegt man ja alles mit. (kurze Pause)

I: Ja, und wie sieht denn die Zusammenarbeit mit dem Träger der Einrichtung bezüglich QE aus?

MA: Also des weiß ich nicht wirklich, weil des ist mehr die Aufgabe von der Leitung.

I: Also da kommt an die Mitarbeiter keine Informationen, welche Erwartungen die Geschäftsstelle hat.

MA: Also ich bin mir gar nicht – also es kommt nicht an. Aber ich glaub gar nicht, dass die Geschäftsstelle was erwartet. Also ich denke schon, dass da viel von der Leitung hier ausging und dass des auch so geblieben ist. Und dass die Leitung sich sehr darum gekümmert hat, also vielleicht hätte die Geschäftsstelle was erwartet, wenn die Leitung recht lasch gewesen wäre, aber des war schon eher andersrum. Das die Leitung gefordert hat, wir brauchen zum Beispiel Unterstützung, ne Fortbildung und so, weil wir da überfordert sind. Des waren eigentlich Forderungen von der Leitung. Und die Leitung hat immer sehr drauf gedrungen, dass wir des auch machen. Weil die Leitung hier intern ist ja auch verantwortlich, dass die HPT Plätze besetzt sind. Eingang schon beschrieben, des war ja der Auslöser, deswegen hatte diese Leitung da Interesse. Ich glaub nicht, dass die Geschäftsstelle sagt, wir müssen da was machen. Die stand der Sache schon positiv gegenüber, die hat des unterstützt, ja. Also, die Geschäftsstelle steht allen Dingen, die sich hier verbessern und möglichst wenig kosten (lacht) positiv gegenüber. (lacht) Wenns viel kostet, wird's schon schwierig. Aber auch da, ich denk schon, dass die schon relativ wohlwollend ist mit Einschränkung der Kostengeschichte.

I: Wie erleben sie die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite bzgl. QE?

MA: Also ich hab da keine Zusammenarbeit, aber was ich da eben gehört hab, wird des positiv vermerkt bei Jugendamt. Also des war ja der Beweggrund und des hatte schon eine positive Wirkung wohl, also des wurde schon gewürdigt, dass wir so arbeiten. Des wissen die auch und da haben wir schon mal gute Karten glaub ich. Also des sind meine Informationen, ich weiß es aber nicht wirklich, weil ich nicht mit den Leuten diesen Kontakt hab. Des sind Verwaltungsgeschichten, wenn ich mit dem Jugendamt Kontakt hab, dann geht's da um psychologische Hintergründe, weniger über diese Dinge.

I: Welche Erwartungen hat denn wohl des Jugendamt, wenn es von QE spricht?

MA: (kurze Pause) Ich muss ganz ehrlich sagen, ich glaub, ähm...als ich angefangen hab zu studieren, hab ich sehr schnell gemerkt auch in meinen ganzen Fortbildungen, dass Psychologen oder Sozialpädagogen eine andere Sprache sprechen als andere Menschen und dass man alles, wenn man es nur passend in diesem Jargon ausdrückt, man sich wohl fühlen kann. Ich hab ne Familientherapieausbildung gemacht, da waren die Partner eingeladen, also auch Leute aus nem anderen Bereich, und die haben sich eben anders ausgedrückt. Und nichts anderes ist des. Es ist zwar ne gemeinsame Sprache und ähm...des ist halt jetzt usus und so verhält man sich, aber wirklich interessieren, was dahinter steht, glaub ich tut niemand. Also des ist mein Gefühl. Kann natürlich auch von mir kommen (lacht), weil's mich nicht wirklich interessiert. Aber des ist wie ne Vereinbarung, des ist jetzt wichtig, und ich denk in 10 Jahren kann was anderes kommen, und des ist dann wichtig. Ich glaub schon, dass des eher so ne Modeerscheinung ist. Und des Tragische ist auch, dass ich des jedenfalls so empfinde und ich

208 glaub des ist woanders auch so, des ist aus ner Not geboren. Eben durch diesen Mangel an
209 Gelder und des hängt mit Konkurrenz zusammen. Und natürlich arbeiten HPTs zusammen
210 aber letztendlich wollen wir halt voll sein und wenn keine Plätze mehr vergeben werden, dann
211 wollen wir voll sein. (lacht)

212 **I: Welche Rolle spielt QE denn in der Entgeltverhandlung?**

213 MA: Also ich denk halt, des ist ein Kriterium...ob...ob....da Gelder gezahlt werden oder
214 nicht. Ich stell mir des halt vor so, wie man mhm...mit jemanden einen Vertrag schließt, was
215 hat der für Pluspunkte und des ist halt ein Pluspunkt mehr, wenn die Einrichtung QM macht.
216 Und des ist halt etwas, was nicht im Diffusen bleibt und ich denk mir, dass äh deswegen diese
217 ganze Sozialpädagogik auch auf diesen ähm Zug aufgesprungen ist, weil äh es halt etwas ist,
218 was eigentlich lange Jahre (kurze Pause) ging ja dieser Satz, schön, dass wir geredet haben,
219 nebulös alles, und jetzt ist halt des andere, jetzt will jeder Sozialpädagoge Management
220 machen. Beides ist ein Schmarrn. (lacht) Da wird halt wieder einer Geschichte nachgeeifert,
221 des läuft in der Wirtschaft so äh, denk ich aber nicht. Ja. Weil man Qualität eben nicht so
222 messen kann wie jetzt in der Wirtschaft. Des hat auch mit Minderwertigkeitsgefühlen zu tun.
223 Des ist immer so, des schwingt unterschwellig mit, es ist nicht bedeutsam für die Einführung
224 aber für so eine Entwicklung. Ich weiß nicht, ob ich mich klar ausdrücke.

225 **I: Wenn sie daran denken, wie QE hier in der Einrichtung im Moment funktioniert, wer
226 übernimmt welche Aufgaben, Verantwortungen?**

227 MA: Die Leitung. Die Leitung. Die Leitung mit diesem...QM-Beauftragten. Also und in der
228 Absprache mit der Geschäftsführung. Also des läuft einfach.

229 **I: Und die Mitarbeiter der Einrichtung?**

230 MA: (lange Pause) Also, ob wir als Mitarbeiter da irgendwelche entscheidende Impulse
231 geben?

232 **I: Ja, welche Aufgaben sie haben.**

233 MA: Wir sind die Ausführenden, bzw. wenn äh....also wir sind schon auch gestalterisch tätig,
234 bloß den Anstoß gibt schon die Leitung oder der QM-Beauftragte. Der sagt eben, da muss
235 was passieren, da muss ich mir für meinen Bereich zum Beispiel was überlegen. Aber es ist
236 jetzt nicht so, da wäre mein Bedarf, da möchte ich jetzt was machen – so läuft des nicht. Ich
237 seh mich schon als Ausführende, aber jetzt nicht, also jemand, der Sachen ausführt, die er
238 nicht mittragen kann. Die haben wir schon selber entwickelt. Also wir sind schon in der
239 Entwicklung beteiligt aber es ist nicht in dem Sinne, dass es von uns kam.

240 **I: Und welche Rolle spielt des Umfeld der Einrichtung?**

241 MA: Also des weiß ich nicht, muss ich sagen. Also ich seh des eher so, dass des des
242 Jugendamt jetzt einfach als positiv hinnimmt und das des bekannt ist und dass wir damit auch
243 als gute Einrichtung äh bezeichnet werden. Aber dass die da irgendwie uns Impulse geben
244 oder Vorschläge machen, des weiß ich nicht. Des könnte sein, aber ich glaubs nicht.

245 **I: Wie nutzen und beurteilen sie denn theoretische Publikationen, Fortbildungen zu dem
246 Thema QE?**

247 MA: Also ich denk, unsere Leitung hat sich sehr damit beschäftigt, die hat da viel gelesen, die
248 war auch auf so Messen und so Zeug. Ich nutz es für mich gar nicht und des interessiert mich
249 auch nicht. (kurze Pause) Weil ich find des eine (kurze Pause) aufgeplusterte Geschichte, ich
250 finds nicht sehr sinnvoll. (lange Pause)

251 **I: Welche Voraussetzungen, welche Rahmenbedingungen braucht es denn ihrer Meinung
252 nach für eine erfolgreiche QE?**

253 MA: (lange Pause) Also erstmal bräuchts vielleicht ne andere Ausbildung von allen
254 Beteiligten, dass des von Grund auf jetzt in der Ausbildung ähm als selbstverständlicher
255 Bestandteil mit äh integriert wird und es nicht mehr zu diesen aufgeplusterten...Etwas kommt,
256 was dann so als Besonderheit äh dargestellt wird. Ich denk, äh äh...entsprechend meinem
257 Altern (lacht) glaube ich, dass es dazu führen wird, dass halt diese Bewegung die alte abgelöst
258 hat und dass des vielleicht jetzt dahin kommt, dass es was Selbstverständliches wird und nicht
259 mehr als besonderes Extra. Des gehört dazu und dann denk ich machts Sinn. Weil der

260 Entscheidungsprozess klarer werden, transparent und so weiter. Und dass man auch Formeln
261 findet, die weniger aufwendig sind und eben als Bestandteil. Dann kommen eben auch die
262 guten Seiten zum Tragen. So wie des jetzt ist, ist es ein bisserl merkwürdig. (kurze Pause)
263 **I: Welche Organisationsstruktur braucht eine Einrichtung für QE?**
264 MA: Also ich denk es braucht keine besondere Organisationsstruktur. Also ich denk, an jeder
265 Stelle sollte des von hausaus gemacht werden. (lange Pause) Also ich stell mir des so vor,
266 jeder Mitarbeiter von, von seinem Werdegang oder von seiner Ausbildung, wie er hier
267 ankommt, wenn der gewohnt ist, mit QS-Instrumenten zu arbeiten, ähm...dann kann jetzt eine
268 Einrichtung, die da auch darauf vorbereitet ist, die des eben da installiert hat, des auch gleich
269 integrieren und dann kann des ja auch so bleiben, es braucht dann nicht noch mal
270 extra...irgend....eine besondere Struktur, sondern des verzahnt sich dann halt. Aber davon
271 sind wir noch entfernt. Des wär des wos dann Sinn macht. Also der Mitarbeiter behandelt
272 diese Instrument genauso, wie wenn man die pädagogische Geschichte betrachtet, des gehört
273 dann genauso dazu.
274 **I: Und wie sollte sich die Zusammenarbeit mit Träger, öffentliche Seite verändern?**
275 MA: (kurze Pause) Äh...(kurze Pause) Des...des weiß ich nicht, ob sich des verändern sollte.
276 Weil ich denke, des Problem ist einfach des Geld, es ist keins mehr da. Und so, wie man die
277 Entwicklung sieht, wird in absehbarer Zeit immer weniger Geld da sein. Da kann des alles
278 noch so super laufen, es ist halt nichts da. Und da wird man dann auch bei QM Abstriche
279 machen müssen. Des seh ich jetzt gar nicht so sehr in der Zusammenarbeit, dass sich da soviel
280 verändern müsste. Wir sind halt irgendwie werden wir auf lange Sicht alle ne
281 Notgemeinschaft, was die Kinder anbelangt. Und...(kurze Pause) und da wird ja jetzt auch
282 dieses QM benutzt als Instrument und noch mehr aus dem Kuchen rauszubekommen. Und des
283 denk ich, also gesamtgesellschaftlich gesehen eigentlich nicht günstig. Für uns in der HPT ist
284 es ja ganz nett, aber ich finds nicht gut.
285 **I: Was würden sich denn andere Einrichtungen in München sich jetzt an Veränderung**
286 **wünschen?**
287 MA: Des weiß ich nicht. Also ich kenn nicht so viele Einrichtungen. Ein paar Einrichtungen
288 kenn ich schon und ich (kurze Pause) wenn ich jetzt von den zweien ausgehe, die ich kenne,
289 werden die ihnen nicht so, so – also visionär, wie toll sie arbeiten, nehm ich jetzt mal an, weil
290 so der Tenor ist. Und äh...äh...ich würde des jetzt auch nicht so erzählen, wenn des kein
291 Interview wäre, sondern wenn ich mich darstellen müsste. Ich kenn aber Einrichtungen, die,
292 die des, also die sind auch so sehr von sich überzeugt, die die ich kenn. Ich kenn nicht sehr
293 viele. Ich, ich hab wie gesagt eben nicht so diesen (kurze Pause) Austausch über die
294 Verwaltungsgeschichten sondern ich hab nur den pädagogischen Austausch. Und da lern ich
295 nur ab und zu andere Einrichtungen kennen. Ich hab eher mit Ärzten und Kliniken zu tun, wo
296 die Kinder untersucht werden, mit anderen Einrichtungen nur sporadisch, wenn
297 Geschwisterkinder dort sind. Die Leitung hat sehr viel mit anderen Einrichtungen zu tun.
298 **I: Was würde sich des Jugendamt wünschen für QE?**
299 MA: Des Jugendamt wär für weniger Geld noch bessere Leistung. Dass wir also kurzfristigere
300 Maßnahmen treffen. (kurze Pause) Wunder bewirken (lacht), alles ganz schnell, hoppla hopp.
301 Und ich denk halt, des ist ja eh schon der Tenor. Unter immer krasserem Bedingungen in den
302 Familien, also es gibt hier viele Kinder, die eigentlich schon im Heim sein sollten, weil die
303 hier nicht mehr gut aufgehoben sind. Was der Voraussetzung für QM widerspricht. Und
304 insofern, wenn man so will, bringt uns QM dazu, Kinder zu haben hier, die nicht hier rein
305 passen.
306 **I: Und der Träger, welche Wünsche hat der für QE?**
307 MA: (lange Pause) Ich weiß nicht, ob der Träger denkt, dass sich da was verändern sollte.
308 (lange Pause) Also ich denke, dass unser Träger mit uns ganz zufrieden ist. Also äh äh dass
309 wir halt weitermachen in dem Stil. Also ich glaub jetzt nicht, dass der Träger äh noch ...
310 stärkere Anforderungen stellen würde oder noch Ideen hat, was man noch anders machen
311 könnte. Da ist Zufriedenheit.

Anhang

HPT9 Interview MA2

312 ***I: Wie sollte die Aufgabenverteilung für QE aussehen, damit QE Sinn macht? Wer muss***
313 ***was machen?***

314 MA: (lange Pause) Ja, gut. Es wär natürlich schon besser, denk ich, wenn ähm...die Leute,
315 die hier fest angestellt sind, des mehr übernehmen und dass dieser Beauftragte, der von
316 außerhalb kommt, also nur der Start gewesen ist, weil äh dadurch also für den Start find ich
317 des ganz gut, weil man ja keine Ahnung hat. Aber für meine Begriffe äh ist der Übergang
318 nicht sehr gut geschafft, weil es hätte in uns übergehen müssen. Des hätte allerdings bedeutet,
319 dass äh die einzelnen Leute, die des übernommen hätten auch Zeit zur Verfügung gestellt
320 bekommen hätten. (kurze Pause) Und des ist nicht machbar, keine Ahnung, aber des gibt's
321 halt nicht. Und dadurch, dass es halt immer weiter entkernt ist, obwohl er natürlich hier ist,
322 aber trotzdem von der Struktur her ist halt Leitung für Verwaltung zuständig und hat wenig
323 mit den Kindern zu tun und äh die Leute, die in der Gruppe arbeiten oder die Fachdienste, die
324 sind halt am Kind und an den Eltern und ähm wenn des halt auch noch dadurch so stark auf
325 die Leitung und auf den Berater ähm zugeschnitten ist, dann besteht also durch die Struktur
326 natürlich auch die Gefahr, dass des dann noch mehr auseinander fällt. Des wär
327 verbesserungswürdig, denk ich. Ja. Aber es geht einfach zeitlich nicht.

Jugendamt

Dipl. Sozialpädagoge seit 1982

Leitung der Erziehungshilfen im Produktteam seit 2000

I: Wie würden denn sie den aktuellen Stand von Qualitätsentwicklung in den HPTs einschätzen. Also wie würden sie den beschreiben?

JA: Also der aktuelle Stand der Qualitätsentwicklung mhm in den Heilpädagogischen Einrichtungen den muss man von zwei Seiten beschreiben. Die eine Seite ist der äh §78a ff, wos um Entgelt, Leistungsbeschreibungen, Qualitätsentwicklungsvereinbarungen geht. Und die andere Seite äh ist die äh unter dem Stichwort Projekt Umbau statt Ausbau, gemeinsame Qualitätsentwicklung, Umsetzung von sozialräumlicher und flexibler Arbeit. Und auf dieser Grundlage ist eigentlich dieses Thema zu beschreiben äh, dieses Projekt ist in dieser gelben Broschüre da, da kann ich jetzt nicht näher drauf eingehen, schon wegen der Zeit, des müssten sie dann da draus entnehmen. Und auch - es gibt ein Rahmenkonzept zur Flexibilisierung und zu Sozialraumorientierung der teilstationären Einrichtungen äh... des ist unsere Grundlage um die Qualität auch äh in diesem Bereich äh ...zusammen mit den Trägern weiterzuentwickeln und umzusetzen. Unabhängig davon geht natürlich jedes Mal, wenn ne Einrichtung ein Antrag auf mhm Entgelt äh stellt natürlich da darlegen muss, wie sie aus ihrer Sicht diesen Aspekt der QE unter diesen Unterpunkten Struktur-, Ergebnis- und Prozessqualität was äh was sie explizit dazu beiträgt.

I: Wie schätzen sie die Umsetzung in den Einrichtungen ein?

JA: Des ist jetzt von hier aus in meiner Funktion schwer zu sagen. Äh...wir sind immer davon ausgegangen, dass die...die Umsetzung oder die Darstellungen der Qualität der Arbeit erstmal vorrangig auch ne Funktion hat, die innerhalb der Einrichtung oder des Trägers gelöst werden muss. Des heißt, es gibt Einrichtungen, die natürlich da entsprechend zum Beispiel Zertifikate im Rahmen von QM oder QE gemacht haben äh aus ganz unterschiedlichen Gründen. Also es gibt hier auch von Seiten des Jugendamts keine Vorgabe, welche Form von Qualitätsmanagement äh die geeignete ist. Äh...des ist ne Sache, die, die sich vom Schriftlichen schon erfahren, wir haben schon ne Reihe von Beschreibungen, ich kann ihnen aber nicht äh von Seiten des Jugendamtes, und des kann wahrscheinlich auch niemand sagen, äh, was der Träger dann konkret damit anfängt. Da ist des Jugendamt nicht beteiligt. Für uns ist äh des Entscheidende sozusagen die Qualität der Arbeit, des heißt, wie wirkt sich Arbeit aus äh und zwar auf den Feldern...mhm...der Zusammenarbeit auch jetzt zwischen öffentlicher und freier Jugendhilfe also ganz konkret gesprochen: äh wie, wie, wie, wie verbindlich ...äh...werden zum Beispiel ähm Abläufe organisiert zwischen der Bezirkssozialarbeit und der Einrichtung. Des ist ein Qualitätsmerkmal, wenn zum Beispiel eine verbindliche Rückmeldung kommt. Und des zweite ganz entscheidende ist natürlich, wie zufrieden sind die Kinder, Jugendlichen und die Eltern. Und äh es gibt solche Einrichtungen, die äh auch hier, die äh Eltern, Kinder und Jugendlichen befragen, wie zufrieden sie sind. Des ist aber nicht Standard, des sind nur ganz wenige Einrichtungen. Und auch hier ist es oft nicht richtig klar, welche Konsequenzen zieht die Einrichtung draus. Wir nehmen des nur zur Kenntnis, wir, wir nehmen jetzt äh, wir ham jetzt kein eigenes System, das wir als Jugendamt Eltern befragen, wie hat ihnen diese Einrichtung gefallen. Kurz und gut ... wir können Qualität dann oft nur deshalb beurteilen sozusagen in dem Sinne eher negativ, wenn ne Beschwerde kommt. Wenns gut läuft wird meistens keine Rückmeldung gegeben von den Eltern oder den Kindern.

I: Und wie würden sie ähm die Auswirkungen von Qualitätsentwicklung beschreiben auf ihre Arbeit seit des in den Einrichtungen stattfindet?

JA: (kurze Pause) Ähm jetzt ganz konkret ...muss man jetzt noch mal auf diese Trennung kommen, die mit diesem 78er ist. Einerseits ist äh ist – es entwickelt sich was in diesen Einrichtungen zumindestens uns bekannt ist und soweit es auch schriftlich vorliegt. Ich hab

Anhang

Interview Jugendamt

des schon erwähnt, dass einige Einrichtungen Zertifikate haben. Äh...das hat häufig keinen konkreten Zusammenhang mit unserer Arbeit, weil es einrichtungsspezifisch ist und die Verknüpfung zwischen dem was des Jugendamt macht bzw. was dann auch im Einzelfall läuft ist ähm...kurz und gut in diesem Projekt auch dargestellt äh und hier geht's da drum sozusagen qualitativ Veränderungen vorzunehmen, die, die auch den Grundgedanken einer, einer flexiblen und sozialraumorientierten Arbeit folgt. Des ist ein Prozess, den wir hier in München nicht nur für die teilstationären sondern auch für die ambulanten anstellen. Der Hintergrund sind auch zum Beispiel die ganzen Strukturbedingungen Sozialbürgerhäuser, wohnortnahe Versorgung und des is ein relativ gewaltiger Umstellungsprozess. Und in diesem Umstellungsprozess, der auch natürlich wieder was mit Entgelder schlussendlich zu tun hat und mit Leistung und Qualität, ham mir natürlich äh sozusagen Berührungspunkte wo sowohl die Qualität der Arbeit in den Einrichtungen Thema ist aber auch die Qualität der Arbeit äh von Seiten der Bezirkssozialarbeit oder auch äh wie qualitativ ist zum Beispiel des Hilfeplanverfahren. Also da äh berühren sich sozusagen die Qualitätsentwicklungen, weil der dahinter liegende Gedanke ist, dass eine, sozusagen separate Qualitätsentwicklung, die jetzt nur von ner Einrichtung getragen wird, wo aber hier des ganze Umfeld dazu und die Bedingungen nicht auch von uns mitgetragen werden, äh natürlich schon mal gut ist aber sozusagen perspektivisch gesehen möglicherweise scheitern. (kurze Pause)

I: Inwieweit gibt's denn Merkmale von Qualitätsentwicklung im Jugendamt?

JA: Äh des Jugendamt hat für sich selber keinen direkten Auftrag, äh Qualität zu entwickeln. Also für uns sind die Instrumente unserer Arbeit im Wesentlichen des Hilfeplanverfahren und alles was da dazu gehört. Und zum Hilfeplanverfahren gehört natürlich auch die Qualität, wie geh ich ... äh...mit, mit früher hießen sie Klienten, jetzt heißen sie Kunden, also ich würd sagen, wie geht man mit Bürgern und Bürgerinnen, mit Kindern und Jugendlichen um, wie sind da die Abläufe, wie transparent sind die, wie wird Beteiligung gewährt. Und des sind für mich eigentlich die Kriterien, wo äh wir sagen, da entwickelt sich Qualität und da muss man auch feststellen, dass da in den letzten zehn Jahren sehr viel passiert ist und der Hilfeplan wirklich ein, ein super Instrument ist um an diesem Thema weiterzuarbeiten. Wir sind jetzt auch am überlegen, wie, wie, wie man speziell auch noch auf interkulturelle Aspekte eingehen kann im Rahmen dieses ganzen Hilfeplanes äh und ein Aspekt ist eben dann für uns der direkte Kontakt zu den Bürgern und Bürgerinnen, Kinder, Jugendlichen, jungen Erwachsenen aber natürlich auch durch das Hilfeplanverfahren mit den Einrichtungen. Und da ham wir zum Beispiel auch ne Form gefunden, die ambulanten Hilfen stärker hier einzubinden unter dem Stichwort: regionales Fachteam. Des bedeutet, dass die Vertreter der ambulanten Hilfen dann auch direkt an diese ganzen Prozess der Klärung, der Fallbesprechung äh schon rechtzeitig...äh ... sozusagen einbezogen sind um hier auch eine Qualität, ein, ein, eine, eine zeitliche Beschleunigung zu erreichen damit die Hilfe äh auch zielgenau und zeitgenauer äh realisiert werden kann. Ähnliches ist bei den teilstationären Einrichtungen auch angedacht, dass...ähm...dass die in diesen so genannte regionalen Fachteams vertreten sein sollen. Des ist aber noch in Planung.

I: Also wenn ich des richtig versteh, auf die Zusammenarbeit mit den Trägern in diesen Bereichen wird großen Wert gelegt.

JA: Äh, sehr großen Wert gelegt. Und vor allem auch die Zusammenarbeit mit allen Trägern äh dazu ham mir extra so Planungsgruppen weil grade bei den teilstationären Trägern ist es nicht möglich, die jetzt nur auf eine Region zu beziehen, weil die ein zu großes Einzugsgebiet haben. Da haben wir jetzt mit den Trägern vier Planungsgruppen, Nord, West, Süd und Ost und ... des ist ein Forum wo wir mit allen Einrichtungen äh bestimmte Dinge weiter besprechen können, die, die unter anderem auch eben unter des Stichwort Qualität kommen.

I: Und äh wie würden sie den Anteil von Qualitätsentwicklung da benennen.

JA: Nachdem des Projekt den Untertitel trägt Qualitätsentwicklung, Qualitätsentwicklung der Hilfen zur Erziehung in München, ist natürlich so lange des Projekt jetzt läuft, und des läuft seit 2000, ist des eigentlich äh ein zentrales Thema. Auch Planungsschritte und, und, und

Anhang

Interview Jugendamt

Leistungen und, und diese ganzen Alltagsgeschichten, des sind alles Bausteine, die sich aus diesem Projektgedanken erschließen. Des heißt der zentrale Grundgedanke ist tatsächlich die Entwicklung einer Qualität, dass diese Qualität...nicht aber so zu verstehen ist - und des ist der Titel des Projektes nämlich: Umbau statt Ausbau, des heißt, das diese Qualität äh so genutzt wird, dass es net immer mehr und mehr - also des ist nicht, dass Qualität ein mehr von dem was man hat bedeutet. Sondern sich mal anzuschauen, was man hat und des sozusagen möglicherweise zu verändern bzw. qualitativ weiterzuentwickeln.

I: Wie würden die äh Erwartungen oder Ansprüche der freien Träger bezüglich QE beschreiben?

JA: (kurze Pause) Des ist schwierig zu sagen. Also die Einrichtungen für sich ähm und des glaub ich und des kann man glaub durchgängig sagen, legen schon hohen Wert drauf, dass sie eine qualitative Arbeit leisten. Äh...es ist aber nicht immer so, dass sozusagen ...Stichwort Flexibilisierung und Sozialraumorientierung und des ganze Projektverlauf, da muss man einfach feststellen, dass es nicht immer so war unsere Zielvorstellung völlig identisch ist, was ne Einrichtung macht. Äh und des ist auch nachvollziehbar, weil die Einrichtung halt natürlich direkt mit den Kindern und Jugendlichen zu tun hat und davon lenkt die Einrichtung ihre Sichtweise, aus der täglichen Erfahrung. Unsere Sichtweise ist natürlich ne übergeordnete Sichtweise, weil wir ja nicht nur die einzelnen Einrichtung sehen sondern alle Einrichtungen und zwar nicht nur die teilstationären sondern auch die ambulanten äh und dann noch sozusagen im Kontext einer äh zunehmenden schwierigeren Finanzsituation entstehen da natürlich zum Teil schon Widersprüche, die ich jetzt kurz genannt habe und aus unsere Sichtweise Qualität nicht unbedingt immer mit mehr zu tun hat sondern Qualität anders organisiert werden kann. Und ... es ist natürlich aber auch äh völlig klar, dass bestimmte Dinge natürlich auch Zeit brauchen und Umsetzung. Und des ist einer dieser Knackpunkte. Zeit ist rar und dafür gibt's aber auch kein Geld. Und des ist genau die Grenze, sowohl für uns wie aber auch für die Einrichtungen äh... wo, wo, wo klar ist, dass eine bestimmte Form von Umsetzung von Qualität, jetzt übertreib ich, idealtypisch einfach nicht machbar ist. Es wird nie so sein, dass man für jedes Kind sozusagen die Einrichtung um die Ecke hat mit Schwimmbad und Pferd im Garten also – jetzt mal überspitzt gesagt, des wird nicht realisierbar sein sondern man wird sich eher dann mit anschauen, was müssen, was kann man aus dem Bestehenden noch mal besser und anders gestalten.

I: Und ähm wenn sie an ihre eigenen persönlichen Erwartungen an QE denken, wie würden sie die beschreiben und wie haben sich die im Laufe der Zeit auch verändert?

JA: Also meine persönliche äh Entwicklung zu diesem Thema ist genau wie auch... Zunächst war ich anfangs also wir als Sozialpädagogen, 82, mein Gedanken war auch es muss mehr Geld investiert werden in diesem Bereich. Dieser Gedanke ist glaub ich nach wie vor richtig, aber mir ist auch in den letzten Jahren klar geworden, dass Qualität tatsächlich nicht unbedingt immer was damit zu tun hat, dass nur sozusagen äh...mehr – sondern Qualität hat für mich auch damit zu tun in dem Sinne, dass man sich, sein Team, seine Einrichtung von Grund auf anschaut, also sprich: der größte Fehler einer Qualitätsentwicklung wäre zu sagen 90 % meiner Einrichtung und Abläufe schau ich nicht an sondern des was ich unter Qualität versteh ist nur die Sahne auf dem Kuchen. Und ich bin der Meinung, ich muss den Kuchen anschauen und muss schauen wo an welchen Stellen kann ich Qualität entwickeln. Und ich meine zum Beispiel des was ich genannt habe, eine zuverlässige Rückantwort sowohl an Eltern, Kindern oder auch an die Bezirkssozialarbeiter, Einrichtungsvertreter äh bedarf jetzt nicht unbedingt einer äh einer zusätzlichen Planstellen übertrieben ausgedrückt. Sondern des ist ne Einstellungssache, wie geh ich damit um. Und des ist auch ne Einstellungssache, äh wie ich äh Eltern behandle, ob ich sie als äh als äh unfähig, unzulässig oder, oder nicht fähige, oder eigentlich auch sozusagen nicht Erziehungsberechtigte sehe oder ob ich Eltern bei allen Schwierigkeiten und Unterschiedlichkeit äh als jemand sehen kann, wo ich äh mit denen ich sozusagen auch einer Ebene stehe. Und auch das sind Punkte, äh die jetzt nicht zusätzlich äh eines größeren Aufwandes bedarfen sondern des ist ne Form von Einstellung und deshalb

Anhang

Interview Jugendamt

stark für mich auch was mit Qualität zu tun. Nicht umsonst ist auch der Grundgedanke im ganzen sozialen Bereich wie er in diesem Dienstleistungsaspekt und nicht mehr in diesem Aspekt, wie es früher war, Fürsorge, wir wissen alles besser und schreiben den Eltern dann vor, was sie zu tun haben – sondern unsere Aufgabe ist eher, zu unterstützen und zu begleiten und dazu gehört aus meiner Sicht auch ein anderer Umgang.

I: Wenn sie gerade von Eltern und Kindern geredet haben, wie würden sie denn da die Beteiligungsformen an Qualitätsentwicklung einschätzen und welche Erwartungen haben wohl Eltern und Kindern an Qualitätsentwicklung?

JA: Also unsere Sicht war ma jetzt mal ne Untersuchung machen lassen im Rahmen des Hilfeplanverfahrens, wie sehen Eltern sozusagen unser Hilfeplanverfahren. Und ... das was für uns wichtig ist, nämlich diese ganzen Abläufe und sag ma mal unter Stichwort: Formal. Also es gibt ein Blatt und es gibt Zuständige und es gibt Gremien wie das regionale Fachteam und so was, des sind Aspekte, die die ähm Eltern relativ wenig betreffen. Sondern für die Eltern ist es viel wichtiger, wie mit ihnen umgegangen wird und ob sozusagen und des Entscheidende für die Eltern ist vor allem, dass sie jemanden haben, der ihnen sozusagen zuhört und äh wo sie sich verstanden fühlen. Und des Schlimme bei Eltern ist, dass sie oft den Eindruck haben sie müssten 20 Leuten äh sozusagen irgendwas erzählen, damit sie am Ende irgendwas bekommen. Und an dieses Ding, des war ja immer unser Bemühen im Hilfeplan hier ne Form zu finden, wo es einen Ansprechpartner gibt für die Eltern, der die auch unterstützt, dass die Eltern nicht bei Hinz und Kunz ihr Anliegen nochmal vortragen müssen. Des wird sich aber nicht ganz vermeiden äh weil die Einrichtungen natürlich auch teilstationär mit den Eltern natürlich nochmal anfangen, den ganzen Ablauf, Umgang, Schwierigkeiten mit den Kindern besprechen äh und Eltern interessiert, passiert konkret was und wird zuverlässig gearbeitet. Des ist ne Sichtweise, die wir auch kennen sozusagen wissenschaftlich untersucht worden ist. Äh... ham wir jetzt keinen richtiges Forum wo Eltern auftauchen. So ein Forum könnte natürlich ne Einrichtung schaffen, ähnlich wie in der Schule, Kindergarten, Elternbeirat blablabla so in der Richtung. Meines Wissens gibt's des eigentlich nicht in der Form. Was wir hier noch haben ist ne Form, des betrifft vor allem den stationären Bereich, dass wir hier ne Gruppe anbieten, oder mehrer Gruppen, der Eltern, deren Kindern im Heim sind im Sinne eines Austausch sozusagen von Betroffenen. Eher eine Selbsthilfegruppe. Äh was sehr gut ankommt, weil natürlich grade diese Eltern mit ihren Erfahrungen und Schuldgefühlen eigentlich nichts haben wo sie sich mal austauschen können unter Betroffenen. Und da zeigt sich eigentlich schon, dass des ne Form wäre äh äh... von – wenn Eltern sozusagen die, die, die des gleiche Problem haben, wäre es sicher eine Form äh von Qualität oder auch von, von äh Austausch, sich zu überlegen, so was zu organisieren mit den Eltern in der Einrichtung zum Beispiel.

I: Wie gestaltet sich denn die Zusammenarbeit mit dem Landesjugendamt bezüglich QE?

JA: (kurze Pause) Des ist jetzt ne schwierige Frage. Des Landesjugendamt, äh des Landesjugendamt hat ja immer wieder Konzeptionspapiere rausgebracht, jetzt auch zum 78a oder zum Hilfeplan und auf der Ebene war eigentlich immer ne Zusammenarbeit zwischen dem Landesjugendamt und ähm der LH München Stadtjugendamt gegeben. Aber es gibt jetzt keine äh direkte äh unmittelbare Einbeziehung des Landesjugendamtes. Was jetzt schon läuft und wo ich auch selber drin vertreten bin, ist eine Weiterentwicklung der sozusagen der Empfehlungen auch in Richtungen Heimaufsicht äh für den Bereich der 32er Gruppen. Und da wurd auch, da ist ne Arbeitsgruppe gebildet worden, an der sozusagen ich von der LH teilnehme und äh unter Federführung des Landesjugendamtes und hier wird schon noch mal unter diesem Bereich teilstationär die Problematik und auch wie läuft Qualität ab, nicht nur, auch Leistung und Struktur ähm eingegangen. Es gibt eine Grundlage der Zusammenarbeit.

I: Und wie würden sie jetzt von Seiten des öffentlichen Trägers die Bedeutung von QE in den Entgeltverhandlungen beschreiben?

JA: Die Bedeutung von Qualitätsentwicklung in den Entgeltverhandlung äh... jetzt in der Entgeltverhandlung selber oder in der Verhandlung wos ums Geld spielt es jetzt nicht diese

Anhang

Interview Jugendamt

209 große Rolle. Leider. Es spielt aber insofern ne Rolle...weil die Stadtjugendämter, wie jetzt
210 hier die bayerischen Regelungen, zu den Angeboten der Einrichtungen Stellungnahmen
211 abgeben und da ist es natürlich schon entscheidend äh wenn wir wissen, dass ne Einrichtung
212 ne bestimmte Qualität von Arbeit macht äh, kann es sein, dass wir dann natürlich bezüglich
213 der Ausstattung und des Angebotes der Einrichtung äh sozusagen in einem anderen Rahmen
214 hier dieses Entgelt befürworten wie jetzt bei Einrichtungen, die jetzt uns bekannt sind, dass
215 die dortige Arbeit weniger qualitativ ist. Also ganz konkret auch jetzt bezogen auf des Projekt
216 Umbau statt Ausbau, wenn ne Einrichtung flexibilisiert und sozialraumorientiert des
217 Leistungsangebot darstellt und wir wissen, die machen des auch, dann sind wir auch bereit
218 sozusagen über die die Richtwerte äh der Heimaufsicht zum Beispiel Personal äh zu geben -
219 ist zwar nicht viel aber immerhin oder Praktikanteneinsatz oder sonstiges Entgegenkommen.
220 Von dem her gesehen spielt Qualität schon ne Rolle vor allem wenn des ne Sache ist die
221 zwischen Stadtjugendamt und Einrichtung auch abgestimmt ist und des als gemeinsames
222 Interesse formuliert worden ist. Des schwierige ist natürlich, wenn ne Einrichtung was macht,
223 des jetzt nicht unserem Interesse entspricht und wo wir auch nicht erkennen können, wem es
224 schlussendlich dienen soll. (kurze Pause) Und noch mal die Wiederholung und Betonung,
225 dass sozusagen dieses gemeinsame Ziel oder jetzt auch diese Konzept da zur Umsetzung der
226 Qualitätsentwicklung, dass des wichtig ist, weil es sowohl für die Einrichtung, wie für uns
227 dann auch eine Argumentationsgrundlage ist.

228 ***I: Wie wurden sie denn in ihrer Ausbildung auf Qualitätsentwicklung vorbereitet?***

229 JA: Ja gar nicht. Wo ich ausgebildet wurde, war des glaub ich gar kein Thema oder ich habs
230 nicht mitbekommen.

231 ***I: Und wie nutzen und beurteilen sie theoretische Publikationen und Fortbildungen zu dem Thema?***

232 JA: Ähm, sehr interessant. Also des ist ein Thema, was mich wirklich interessiert. Und ich
233 muss auch sagen, dass da sehr viel passiert ist aber auch, wenn ich mir grade mal hier noch
234 mal anschau, also ein Fachtag, was noch mal drum geht, dass sozusagen den Stand der
235 Umsetzung §78 – äh ne bundesweite Untersuchung auch im Auftrag des Bundesministeriums,
236 da wird dann schon noch mal deutlich, wenn mans anschaut, kann man kurz zusammenfassen,
237 dass grade in der Qualitätsentwicklung noch in den Kinderschuhen liegt, muss man ganz
238 deutlich sagen. Also er ist interessant, aber die Umsetzung ist eben nicht ganz klar. Also ich
239 glaube, was wir hier machen mit dem Projekt schon dazu dient, sozusagen, die Brücke zu
240 schaffen zwischen einem Theorieanspruch sozusagen der schriftlichen oder auch
241 gedanklichen Darstellung, was könnte Qualität sein und, und zu dem was, was wird gebraucht
242 und was ist realisierbar. Weil Qualität ist sozusagen nicht nur eine Beschreibung sondern
243 Qualität muss sich ja sozusagen auch ganz konkret äh irgendwo darlegen können. Und ...von
244 daher ist, istdie Beurteilung von, von äh Büchern oder so ja muss ich ganz zwiespältig
245 dann interpretieren, weil es gibt sehr viel zur Qualitätsentwicklung, ist jetzt mittlerweile nicht
246 mehr der große Renner, aber ne zeitlang war genau das wirklich sozusagen der große Renner
247 und des zentrale Thema und zu diesem Kontext haben auch ne ganze Reihe von
248 Einrichtungen Zertifizierungen gemacht und so weiter. Und deswegen geh ich immer so ein
249 stückweit – ein anderer Vergleich fällt mir jetzt nicht ein, aber der ist glaub sehr
250 nachzuvollziehen – äh für mich ist dann diese, diese Bemühungen der Einrichtungen sind für
251 mich schon wichtig und unterstützenswert, aber sie sind für mich eher so zu sehen wie ein
252 TÜV Stempel fürs Auto. Ein TÜV Stempel fürs Auto sagt noch nicht aus, wie der Fahrer fährt
253 und des ist entscheidend also des heißt äh die Voraussetzung wird geschaffen, dass man mit
254 Qualitätsentwicklung ne Basis hat wie bestimmte Abläufe und Arbeiten sein sollen aber wie
255 dann sozusagen des Auto genutzt wird und fährt da drückt sich jetzt sozusagen die wahre
256 Fahrerqualität aus. Und das ist genau schon noch ein Punkt, der sehr häufig nicht richtig
257 realisiert wird und häufig entsteht dann der Eindruck, dass irgendwo ein Zertifikat an der
258 Wand hängt und äh der Eindruck aber ist nicht da, dass des da auch wirklich gelebt wird.

259 ***I: Und wenn sie jetzt an die ganzen Akteure der Kinder- und Jugendhilfe denken. Welche***

Anhang
Interview Jugendamt

Aufgaben übernehmen die im Moment für QE, wer trägt welche Verantwortung tragen im Moment und wie müsste sich das vielleicht auch verändern?

JA: Die Hauptverantwortung jetzt noch mal auf den Kontext der Entgelt- und diese Qualitätsentwicklungsvereinbarung trägt natürlich die Einrichtung, wenn sie sozusagen eine Einrichtung sein will, die im Rahmen der Erziehungshilfe auch ein Entgelt bekommt. Unsere Verantwortung ist ja die, dass wir sozusagen auch hier diese Form von Qualitätsentwicklung unterstützen und da meint man auch das Wort im wahrsten Sinne des Wortes. Das eine ist die Qualität und das andere ist die Entwicklung. Und das heißt für mich schon auch, dieser Entwicklungsschritt muss einer sein, der zusammen gemacht wird. Also man muss, anders ausgedrückt, man muss sich darüber verständigen, was versteht denn jede Seite darüber. Und es gibt zum Teil Einrichtungen die haben Qualitätsbeauftragte äh die tauchen aber hier eher bei uns nicht auf sondern wir haben in der Regel mit Einrichtungsvertretern, also Leiterinnen, zu tun oder Leitern bzw. mit den Vertretern der Spitzenverbände und da ist eben unsere Form und da muss ich mich wieder wiederholen, ist eben dieses Projekt Umbau statt Ausbau, der Versuch über Projekte und Arbeitsgruppen und Facharbeitsgemeinschaften Hilfen zur Erziehung und Planungsrunden ne Form zu finden, so dieser Austausch und das Verfolgen dieser gemeinsamen Zielsetzung auch unter dem Aspekt der Qualitätsentwicklung tatsächlich zum Tragen kommt. Und wir begreifen das als ne Entwicklung. Das wird sicher noch ne ganze Zeit lang dauern, bis, bis sozusagen diese Entwicklung auch deutlich spürbar ist für Außenstehende. Wir selber merken das schon und die Einrichtungen, die danach arbeiten, merken auch schon diese Veränderungen. Aber für jemanden, der jetzt da nicht so direkt involviert ist, wird das vielleicht auf den ersten Blick noch gar nicht richtig wahrnehmen.

I: Wie sollte denn die Organisationsstruktur gestalten in den Einrichtungen?

JA: Mhm, da tu ich mir schwer. Also was ich glaube ist, dass ne Einrichtung ne Form braucht, die Mitarbeiter beteiligt. Das war ne Aussage von einigen Einrichtungen, die äh die äh an der Qualitätsumsetzung sich erfolgreich bemüht haben. Es geht nicht ohne Beteiligung der Mitarbeiter und zwar aller, jetzt vom Hauspersonal äh über die Verwaltung, es muss die gesamte Struktur sein. Es können nicht nur Leitungen das zum Thema machen für sich sondern es müssen alle Mitarbeiter betreffen. Dann müsste es natürlich so organisiert sein, dass die Mitarbeiter natürlich daraus einen Nutzen ziehen und nicht nur einen Aufwand mit dem Sinne, ach dann hör ich mir das halt an und mach dann trotzdem so weiter wie bisher. Also der Nutzen muss erkennbar sein und es muss auch natürlich ne Form gefunden worden sein, wie diese Umsetzungen immer wieder bewertet und reflektiert werden kann. Und die zusätzliche Form, sozusagen die Sahne jetzt mal anders auf den Kuchen drauf, da wäre natürlich zu überlegen, wie ne Beteiligung und Auswertung von Kindern, Jugendlichen und Eltern noch als Einrichtung schauen kann, wie geh ich damit um, was sind die Bedürfnisse dieser Menschen.

I: Und aus ihrer Sicht, welche Rahmenbedingungen braucht denn ne gute Qualitätsentwicklung, inwieweit sind hier auch Veränderungen nötig?

JA: Also ich glaube, dass die Rahmenbedingungen jetzt eigentlich gegeben sind. Also die Rahmenbedingungen wären jetzt noch mal diese ganzen Entgeltgeschichten, die Rahmenbedingungen sind sozusagen dieses Rahmenkonzept für das Projekt Umbau statt Ausbau. Wenn auch jetzt noch mal die schon erwähnte Empfehlung zu den 32er Gruppen auf Landesebene noch mal hier auch die Rahmenbedingungen neu überlegt, dann geh ich davon aus, dass die Rahmenbedingungen gegeben sind. (kurze Pause) Die Frage wird dann sein, wie wird das umgesetzt und wie ist dieser Spagat zwischen finanziellen Engpässen und Anspruch - äh auch Qualität kann man natürlich nicht zum Nulltarif machen, ist auch klar. Wie dieser Spagat zu bewältigen ist, das wird wahrscheinlich genau die Form sein, die auch für unser Projekt so ganz wichtig ist. Wenn hier immer wieder Nenner gefunden werden muss, der sowohl den Gedanken der finanziellen Grenze äh Rechnung trägt aber auf der anderen Seite auch natürlich irgendwo gewährleisten muss, dass äh, dass äh die Qualität, und die drückt sich ja auch sehr häufig über die Strukturqualität an Ausstattung, Personal und so weiter aus, äh

Anhang
Interview Jugendamt

des kann man natürlich da nicht senken. Und da glaub ich schon, dass wir in München schon relativ- ich will nicht sagen weit, des ist jetzt vielleicht übertrieben, aber sinngemäß hier was unternehmen, was unter Umständen schon äh sehr lange gesucht werden muss, was Vergleichbares, was hier entwickelt worden ist.

I: Inwieweit müsste sich an der Zusammenarbeit mit den Trägern verändern?

JA: Ne, also auch da sind die Strukturen über die Arges und die Projektstrukturen, da gibt's aus meiner Sicht auch nix zu verändern.

I: Was denken sie würden Einrichtungen oder Träger auf die Frage antworten, was sie sich an Veränderungen wünschen würden?

JA: Also, des ist jetzt schwierig. (kurze Pause) Weil es da ganz unterschiedliche – da tauchen bei mir ganz unterschiedliche Einrichtungen auf. Einrichtungen wünschen sich, also wenn sie in diesem Prozess gehen, wünschen sich natürlich klar eine gewisse Sicherheit, dass dieser Prozess auch vom Jugendamt entsprechend unterstützt wird und dass äh Zusagen, die wir ihnen geben auch bezüglich der Ausstattung auch tatsächlich von uns eingehalten werden. (kurze Pause) Andere Einrichtungen versuchen natürlich uns eher zu überzeugen, dass des was bisher war, doch schon hoch qualitativ war, und des war doch jetzt schon 30 Jahre so und äh und versuchen eher uns zu überzeugen, dass diese ganze Form von Veränderungen und Entwicklungen nicht des richtige ist und dass die Lösung eigentlich ist, dass die Stadt mehr Geld zur Verfügung stellen muss. Und diese Diskrepanz zwischen diesen, die ich ja schon erwähnt hab, dass nicht mit den abnehmenden finanziellen Mitteln nicht auch die Not abnimmt, sondern eher im Gegenteil, dass die Auffälligkeiten und die Bedürftigkeiten der Kinder und Jugendlichen unter Umständen sogar zugenommen hat äh – hier, hier überdecken sich natürlich äh oder überschneiden sich die, die äh Ansprüche einer Einrichtung, die eher dazu geht, sozusagen mehr zu haben im Interesse der Kinder und Jugendlichen und unserm Anspruch eben zu sagen, Leute es geht halt nicht äh wir müssen andere Wege gehen. Und des ist natürlich schwierig, weil, weil die Einrichtungen natürlich schon sehen, dass bestimmte äh sozusagen auch jetzt schon gemachte Einsparungen äh in der Praxis natürlich mehr Arbeit bedeuten, mehr Belastung und unter Umständen andere Öffnungszeiten. Also des heißt, bestimmte Dinge, die jahrelang so Standards waren, sind halt wirklich so nicht mehr vorhanden und des ist nicht unbedingt immer im Interesse der Mitarbeiter in Einrichtungen. Ich mag niemand unterstellen, er äh des, das die bisher in Saus und Braus gelebt haben, des ist sicher nicht richtig. Aber des ist ein Punkt, wo natürlich die Einstellung einer Einrichtung und des Interesse der Einrichtung nicht unbedingt dem entspricht was äh unsere Einstellung ist.

I: Und ähm inwieweit sollte sich die Ausbildung für soziale Berufe ändern bezüglich QE?

JA: Die müssten sich auf mehreren Ebenen verändern. Äh es kommt immer drauf an, weil ich sehs jetzt aus Sicht der Verwaltung. Weil ich stell halt fest, dass es häufig erstmal so ist, dass die Basics, also sprich was will der Gesetzgeber, was sind sozusagen äh in welchem Rahmen, welche Spielräume gibt's denn überhaupt. Also da ist sehr wenig Wissen vorhanden. Des Wissen konzentriert sich eher noch immer schwerpunktmäßig auf sozusagen des Wissen über Schwierigkeiten und die Klienten. Aber heutzutage glaub ich, egal ob man hier in der Verwaltung oder in ner Einrichtung sitzt, muss man auch den Kontext herstellen, um was handelt es sich. Also anders ausgedrückt: eigentlich müsst ich erwarten können, dass in jeder Einrichtung zum Beispiel das, was wir hier im Projekt haben unter Flexibilisierung und Sozialraumorientierung, also sprich, anders mal ausgedrückt unabhängig von dem Projektgedanke, der greift ja nur was auf, was von uns sowieso thematisiert wird – und solche Ideen, die bundesweit aufgegriffen wurden, die glaube ich, die müssten auch in der Ausbildung ihren Platz finden, auch von Seiten der Ausbilder und der Hochschulen und Universitäten, sich zu überlegen, was sind denn die Anforderungen. Soziale Arbeit unter ökonomischen Zwängen und der Gedanke von Menschenbild, Umgang, Dienstleistung - und da hab ich den Eindruck, da fehlt manchmal so einiges. Zum Teil ganz krass ausgedrückt, dass manchmal gar nicht ganz klar ist, auf welcher gesetzlichen Grundlage, wird in einer HPT gearbeitet. Also es ist klar, wie man arbeitet und mit welchen Menschen man zu

Anhang

Interview Jugendamt

365 tun hat, welche Probleme die haben aber äh es fehlt so ein Teil des Verständnis äh wo arbeite
366 ich hier und wo beweg ich mich hier, wie wird des finanziert. Und ich glaube des ist schon
367 wichtig. Interessiert in der Ausbildung vielleicht noch nicht so, aber nach meinem
368 Kenntnisstand ist es schon wichtig, zu wissen, wie funktioniert des, auf welcher Grundlage
369 jetzt z.B. Heimaufsicht, was für Dinge sind da, warum wird so entschieden, dass in einer
370 Gruppe zwei Personen sind, wie kommt jemand drauf, man könnt ja Planspiele machen. Und
371 dass überhaupt mal ein Verständnis entsteht, wie diese Zusammenhänge sind. Also da könnt
372 ich noch ewig lang ausholen, aber die Zeit drängt.

Anhang
Interview Landesjugendamt

Landesjugendamt

Frau X: Erzieherin, Dipl. Sozialpädagogin seit 1999, seit 2003 beim LJA, Sachbearbeiterin für teilstationäre und stationäre Hilfen

Herr Y: Dipl. Psychologe seit 1977, seit 1989 Sachgebietsleitung Hilfen zur Erziehung

I: Im ersten Teil solls um den aktuellen Stand von QE gehen, wie sie den beschreiben würden. Und da würd ich jetzt zuerst gerne wissen, wie sie den aktuellen Stand von QE in den Heilpädagogischen Tagesstätten beschreiben würden aus Ihrer Sicht.

(Kurze Pause)

Herr Y: Also, es gibt keine Heilpädagogischen Tagesstätten im SGB VIII sondern es gibt nur die Erziehung in Tagesgruppen gemäß § 32 SGB VIII und es gibt die Aussage im §35a. Dass die Eingliederungshilfe für seelisch behinderte oder von einer seelischen Behinderung bedrohten Kinder und Jugendlichen ...äh... in der Regel in Einrichtungen erbracht werden sollen, die entweder ambulant oder teilstationär oder stationär im Bereich der Hilfen zur Erziehung definiert worden sind. Also nach der äh Position des Gesetzgebers und der geschäftspolitischen Dimension des Landesjugendamtes soll es möglichst keine Einrichtung, Dienste oder Fachkräfte geben, die 35a in Reinkultur machen. Weil des nicht dem Integrationsgedanken der Lebensweltorientierung, wie des als Handlungsmaxime seit dem 8. Jugendbericht so definiert worden ist. Und noch mal bekräftigt durch den 11. Kinder- und Jugendbericht. Man hat jetzt natürlich äh seit der Einfügung der Paragraphen 78a fortfolgende im Jahr 2000, wenn ich mich recht erinnere, müsst ich noch mal nachschauen, weiß ich jetzt nicht auswendig – äh den Gedanken der QE mit aufgenommen. Also, dass man ned nur Entgeltvereinbarungen macht sondern die in Verbindung mit Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen stellt in der Hoffnung, dass die Arbeit der leistungserbringenden Stellen besser und preiswürdiger wird. Also, dass man weiß, äh, wofür man sein Geld ausgibt und dass äh die die bestmögliche Leistung erbringen. Des ist, wenn Sie so wollen, eigentlich der Ur- der Urknall der strukturell verfassten Qualitätsentwicklungsdebatte auf der gesetzlichen Ebene. Was wir feststellen, um jetzt auf die Einrichtungen zu kommen, über die sie arbeiten, dass die aus ner historischen Tradition gewachsen sind, in denen die Finanzierung über die überörtlichen Sozialhilfeträger gelaufen ist. (kurze Pause) Dass man äh eine, eine Tradition hatte doch für (kurze Pause) behinderte Kinder äh eine sehr gute Ausstattung – in Anführungszeichen sehr gut im Sinne von Personalausstattung, Fachdiensten, Arbeitskonzepten zu schaffen, die sehr stark in ne therapeutische Richtung wiesen und auch der Begriff der Heilpädagogik, der ist ja sehr schillernd in unserm Geschäft, kam da rein. Was zur Folge hatte, dass man gedacht hat über viele viele Jahr lang, je besser die Ausstattung mit Personal, Fachdiensten und so weiter und so weiter also- je mehr man auf der Strukturmerkmalebene tut äh umso äh wahrscheinlicher ist, dass da ne gute Hilfe geleistet wird. Und erst mit diesem qualitativen Sprung, also mit der Debatte der 90er Jahre im Sinne der Qualitätsentwicklung auch vorm Hintergrund der Steuerungsinstrumente des KJHG, Stichwort Hilfeplan, ist man halt darauf gekommen auch stärker die Prozessmerkmale, die Ergebnismerkmale stärker in den Blick zu nehmen. Und des war für uns auch der Anlass die Instrumente zu verfeinern, vor allem im Kontext der Paragraphen 27 fortfolgende. Weil mir gsagt ham, immer, was ma immer in ner Regeleinrichtung leisten kann, also die Normalität im systemischen Ansatz von Hilfen zur Erziehung äh was da zu leisten ist, bedarf es nicht ein Kind krank zu schreiben oder ein Kind als behindert zu äh etikettieren um ihm dann besser helfen zu können. Also wir wollten die Qualitätsdebatte zumindest ergänzen wenn ned a Stück weit a abkoppeln von dieser...von dieser äh überbetonten Strukturmerkmalen. Des ist bei uns so ein bisserl der geschäftspolitische Hintergrund, der für sie einfach auch wichtig ist. Nä, also wir sind keine äh keine nützlichen Idioten der Kostendämpfungspolitik. Sondern wir haben an fachlichen

Anhang
Interview Landesjugendamt

53 Anspruch äh die begrenzten Mittel in den öffentlichen, in den kommunalen Haushalten in
54 erster Linie möglichst äh zielführend zum Wohle von Kindern und Familien einzusetzen. Und
55 da hat man natürlich auch den Verdacht, der ned unbegründet ist, dass es zu wenig Hortplätze
56 gab, zu wenig Regeleinrichtungen in der normalen Kindertagesbetreuung. Da gabs zu wenig,
57 deswegen sind dann viele Kinder in so spezialisierte Heilpädagogische Tagesstätten
58 angekommen. Des muss ma schon sehen. Ähm. Dann muss ma sehen, dass natürlich auch die
59 Ganztagschulen gefehlt ham, es gab zu wenig Hortplätze, es gab zu wenig
60 Ganztagsbetreuungsmöglichkeiten im schulischen Kontext. Also man kann einfach sagen dass
61 die Bildungspolitik und des Schulsystem die Hausaufgaben ned gmacht ham, und dann kam
62 auch noch und kommt immer noch dazu, äh , dass des äh des gesamte Gesundheitssystem, die
63 Krankenhilfe, zu wenig nah an dem äh sagn ma mal an den Kindern mit Krankheitswert dran
64 ist und ihre Leistungsverpflichtungen erfüllt, zu denen sie eigentlich im Rahmen des
65 Psychotherapeutengesetzes nachkommen müsste. Jetzt mal – ich red ned nur über körperlich,
66 geistig oder mehrfach behinderte Kinder. Sondern ich red auch über seelisch kranke Kinder,
67 wo sie immer an Arzt finden der ihnen a Diagnose stellt aber nur selten a Krankenkasse, die
68 ihnen die Behandlung finanziert. Und des muss ma einfach in der Qualitätsdebatte in den
69 Kontext stellen, dass man die Zuständigkeiten und Leistungsverpflichtungen der
70 verschiedenen Beteiligten an den Schnittstellen rausarbeitet. Dann muss halt jeder des leisten
71 wozu er verpflichtet ist. Aber auch des Elternhaus, auch des Sozialquartier, wo die Kinder
72 wohnen, auch die Krankenhilfe, auch die Schule- und des ghört zu ner Qualitäts äh,
73 Qualitätsentwicklung, zu nem Qualitätsmanagement notwendig dazu, dass jeder seine
74 Hausaufgaben macht. Des war unsere Position eigentlich immer. Mir fandens halt schade,
75 dass es im Großraum München und Oberbayern nur behinderte Kinder geben hat. Weil
76 Klammer auf Stummer Syndrom Klammer zu dafür gsorgt hat, dass alle Kinder behindert
77 sind und des alles der Bezirk finanziert. Und deswegen hat es Jahre die Hilfe zur Erziehung in
78 Tagesgruppen im Großraum München geben, nach Paragraph 32 SGB VIII, sondern bloß
79 Einrichtungen, wie sich bei unserer Umfrage in den letzten Wochen und Monaten a gezeigt
80 hat, die sich als Einrichtung für seelisch behindert als Selbstverständnis definiert ham. Und
81 des ist für mich scho- also scho als Qualitäts äh Qualitätskriterium. Is relevant auch, weil sie
82 ja immer, ja immer mit dem 35a letztlich als ein – als Voraussetzung ihrer
83 Leistungsmöglichkeit ham sie ja, dass ein Kind diagnostiziert wird als krank oder behindert.
84 Und den Umweg über des Konstrukt müsst ma nicht gehen, wenn ma a vernünftige
85 sozialräumlich organisierte pädagogische Infrastruktur hat oder hätte, die auch auf den
86 Valenzen des Sozialraums aufbaut. So, des war die Politik, Hochspezialisierte Einrichtungen
87 zu vermeiden. So, jetzt hab ich Ihnen an Vortrag gehalten. Aber sie schreiben ja alles ab, da
88 können des dann noch mal nachlesen. (lacht) Entschuldige, Frau X, aber du gehst dann
89 dazwischen, wenn dir was wichtiges dazu einfällt.

90 Frau X: Ja, ja. Ich rühr mich schon.

91 ***I: Ja. Wenn man jetzt an den ganzen Qualitätsentwicklungsprozess in der Kinder- und***
92 ***Jugendhilfe denkt. Wie würden Sie dann die Aufgaben- und Verantwortungsverteilungen***
93 ***im Moment, wie sie im Moment sind, beschreiben? Wenn man jetzt an die ganzen Akteure***
94 ***denkt, an Mitarbeiter, an Träger, an Jugendämter...***

95 Herr Y: Ja gut äh, Qualität geht nur im Dialog. So hat die wunderschöne Veranstaltung im
96 Sozialministerium geheißten. Ich denk, dass Qualitätsentwicklung schon nur geht als Co-
97 Produktion der verschiedenen am Prozess Beteiligten. Des muss ich vorausschicken. Sowohl
98 kasuistisch, also vom Einzelfall, von der Einzelfallsteuerung her, als auch vom Quartier her,
99 von der Infrastruktur und Planung her hat die letzte Verantwortung der öffentliche Träger,
100 sprich die Kommune, die dortigen Steuerleute. Die kann man auch ned grundsätzlich
101 delegieren. Ich halt diese Modelle in Stuttgart, Leipzig und anderswo auch für
102 strukturpolitisch fragwürdig. Weil sie für diese Letztverantwortung, auch verbunden mit der
103 Garantenstellung der Kinder- und Jugendhilfe nicht drumrum kommen. Was uns aber nicht
104 dran hindern muss, des wären dann die zweiten Partner im Dialog äh der Qualität , die Träger

Anhang
Interview Landesjugendamt

der leistungserbringenden Einrichtungen, Dienste in den Dialog nachweislich
ergebnisbezogen einzubinden und drittens die Fachkräfte in ihrem erzieherischen,
pädagogischen, therapeutischen Alltag. Vergessen wird oft die Schnittstelle mit anderen
Leistungsbereichen, insbesondere auch die Schule. Die müssen rein in die
Verantwortungsstruktur. Und ned zu vergessen sind natürlich die die
Erziehungsverantwortlichen, sprich die Eltern und der junge Mensch selber. Also des sind die
Bestimmungsstücke letztlich wenn ma über Qualität miteinander reden. Von daher machen
sie da ein systemische Konstrukt auf, wobei sie da auch die Zuständigkeiten und Wirkungen
auseinandersortieren müssen um zu gucken, dass sie was verlangen was ein anderer erbringen
müsste. Also wenn ich kein gscheiden Hilfeplan mach als Jugendamt und sag, da hast des
Kind, hilf mal drauf los, es wird scho was dabei raus kommen, dann komm ich meiner
kasuistischen Steuerungsverantwortung nicht nach. Und des is für uns ganz wichtig. Ich hab
mich lang mit Hilfeplan und sozialpädagogischer Diagnostik auseinandergesetzt um beurteilen
zu können wie wichtig es ist, eine möglichst genaue Bedarfsfeststellung an den Anfang einer
Hilfeleistung zu stellen auf die dann kontraktmäßig ziel- und zeitgerichtete Strategien und
Operationen der Leistungserbringungen aufgebaut werden. Also folglich, wenn i dir ned sog
wo i hi wui mit dem Kind, dann konnst du a ned auf die Zielsetzung hinarbeiten. Also des ist
eine Steuerungsverantwortung der Kinder- und Jugendhilfe und des sieht einfach so aus von
der Strukturqualität der Jugendämter, dass die äh die Fallbelastung aber auch die
Qualifikation der dort beschäftigten Profis zu wünschen übrig lässt um die die Potenz dieser
Steuerungsfunktion tatsächlich auszuführen. Also da wird viel Geld durch den Kamin
gschossen, weil ma ned gscheid plant, weil ma ned gscheid steuert und hinschaut. Und die
Träger, die Anbieter, die ham natürlich auch eine Verantwortung für ihre Liegenschaften, für
ihr Personal und die wollen natürlich auch – also ein Funktionär von einem Trägerverband
wird umso besser bezahlt, je mehr Indianer dass er hat. Also es liegt in der Natur der Sache,
dass man äh natürlich versucht auf eine gewisse Expansion oder zumindest auf die
Bewahrung der Besitzstände zu drängen. Und des KJHG denkt aber nicht in Liegenschaften
sondern denkt in Leistungen. I sog eahna ois nix neues, des hams ois scho im Studium glernt.
Aber es is halt wichtig für ne Qualitätsentwicklung, dass man des auf qualifizierte
Leistungserbringung abstellt.

I: Und da wären vor allem die Träger gefordert?

Herr Y: Da wären die Steuerleute vom Jugendamt gefordert, da wären die Träger gefordert,
die natürlich a die entsprechenden Umsetzungsbedingungen schaffen müssen für ihre
Einrichtungen und des dortige Personal und da muss aber a jeder Mitarbeiter in der
Einrichtung bereit und im Stande sein, an vernünftigen Gedanken zu fassen und planvoll und
konzeptionell zu handeln und ned empathisch ungerichtet drauf los zu wurschteln. Und mir
ham den Verdacht bei den teilstationären Einrichtungen, dass da wenn man sich die
Entgeltvereinbarungen anschaut und wenn man sich die Betreuungszeiten anschaut, dass die
ned unbedingt in am Verhältnis stehen, dass man des verantworten könnte. Zum Teil ist es ne
Kindertagesstättenbetreuung weil's halt nix anders gibt. Zum Teil – des muss ich ehrlicher
Weise scho dazu sagen – werden da Kinder gehalten, aufgefangen, bewirtschaftet die im
Grunde genommen in ne vollstationäre Unterbringung müssten oder in ne therapeutische
Behandlung bei der GKV. Also des is so eine ambivalente, zwiespältige – und es kommt noch
erschwerend hinzu, man weiß ned genau, was die eigentlich treiben. Also es gibt keine –
Stichwort Qualitätsentwicklung – anständige Dokumentation der erbrachten Leistungen.

I: Was denken Sie denn, welche Rolle Qualitätsentwicklung in den Entgeltverhandlungen spielt?

Herr Y: (Kurze Pause)

Frau X (lacht)

Herr Y: (Kurze Pause) Eine zu geringe. Also mir könnens, is ja a Schmarn, da können wir ja
offen drüber reden. Es gibt keine äh vernünftige Verlautbarung, die mir bekannt wäre,
bundesweit – es weiß eigentlich keiner, wie ne gute Qualitätsentwicklungsvereinbarung

Anhang
Interview Landesjugendamt

157 ausschaut. Weil die die am Tisch sitzen und miteinander verhandeln, da sagt der eine, der
158 öffentliche zum ändern äh du musst für des Geld eine bessere Leistung erbringen, sonst geh
159 ich zu an andern. Und der anderen versucht natürlich seinen Grenznutzen möglichst
160 dahingehend zu formulieren: vertrau mir und statte mich gut aus, dann werd ich scho a gute
161 Leistung vollbringen. Aber dass die da jetzt an nachvollziehbaren, operativen Dialog führen
162 würden, woran erkennen wir beide denn, dass für des Geld, was wir investiert ham, im
163 Ergebnis vernünftige Leistungen erbracht wurden – da samma weit davon entfernt. Sie
164 kennen ja den Rahmenvertrag nach §78a fortfolgende, der ja inzwischen von allen
165 Wohlfahrtverbänden unterzeichnet und ratifiziert worden ist. Da steht zwar was drin, aber a
166 nix, was mich jetzt zufrieden stellen würde zu dem Thema
167 Qualitätsentwicklungsvereinbarung. Des is ne offene immerwährende Baustelle, die ja
168 besonders relevant wird durch den fiskalischen Druck, der ja steigt. Und noch was dazu. Ma
169 hat schon den Verdacht, bei den kommunalen Spitzenverbänden, dass dieser 78a fortfolgende
170 der letzte Versuch war, die Kostenentwicklung, die Kostenspirale noch mal in den Griff zu
171 kriegen in der Kinder- und Jugendhilfe. Und wenn die in ein paar Jahren feststellen, der 78a
172 hat uns auch nix gebracht, dass die des ois wieder canceln. Weil die ganzen Kosten- und
173 Zuständigkeitsregelungen, die man äh im § 90 ins Gesetz reinformuliert hatte, ham ja ned
174 wirklich zu einer Bereinigung oder Vereinfachung und zu weniger trouble und und und
175 Irritationen und Schnittstellen geführt, sondern eher zu mehr. Also die Leut die da für 2,50
176 miteinander gstritten und gekämpft ham, also dieses Herr von Inspektoren, die sich
177 wechselseitig irgendwelche Kostenerstattung aufs Auge drücken sich ein äh sich ewige Zeiten
178 damit auseinandersetzen, was in keinem Verhältnis zum Ertrag steht, die suchen sich immer
179 neue Gefechtsfelder, anstatt dass man wirklich a schlanke – Also ne gute
180 Qualitätsentwicklung muss schlanke, operative Wirksamkeit, muss nachvollziehbare und
181 praktikable Instrumente haben und Strukturen kennen, sonst ist des nicht durchsetzbar. Sonst
182 wird des irgendwann, wenn die merken, des is nix, wird des wieder raus geschossen aus dem
183 Gesetz. Ich will nicht sagen, dass ich des befürchte. Aber es ist natürlich immer (kurze Pause)
184 schwange???

185 ***I: Wenn sie jetzt an die Zusammenarbeit mit den Trägern bezüglich Qualitätsentwicklung***
186 ***denken. Wie ist die gestaltet zwischen Landesjugendamt und Trägern?***

187 Herr Y: (Kurze Pause)Jetzt hätt ich beinah gsagt in kritischer Solidarität. Also es gibt ja ned
188 nur die Verwaltung des Landesjugendamtes sondern es gibt ja auch den
189 Landesjugendhilfeausschuss mit seinen Unterausschüssen mit seinen Gremien. Und es wird
190 im Unterausschuss Hilfe zur Erziehung zum Beispiel schon äh der Versuch unternommen also
191 auch äh sag i jetzt mal auch landesweit fachlich relevante Strukturen äh einer einer Qualitäts
192 einer qualitätsrelevanten äh also Entwicklung der Erziehungs- und der Jugendhilfen auf den
193 Weg zu bringen. Was nicht immer einfach ist, weil die Interessen nicht immer dieselben sind.
194 Des hab ich ja vorhin versucht auszuführen. Aber es gibt immer wieder gelingende, gute
195 Beispiele dafür, dass man gemeinsam versucht, fachliche Gräten einzuziehen. Es gibt zum
196 Beispiel zu der Sozialpädagogischen Familienhilfe, es gibt jetzt die äh zu der Heimerziehung,
197 es gibt auch die Verlautbarung von 1991 zu den Heilpädagogischen Tagesstätten, die jetzt
198 revidiert werden müssen, aber doch ein Beispiel sind für ne Koproduktion, dass man versucht
199 hat, die Qualität der Hilfen zu Erziehung aber auch äh ich weiß jetzt nicht auswendig in
200 welchen anderen Bereichen, im Bereich der Jugendsozialarbeit gibt's glaub ich auch ne
201 Verlautbarung, wo man auch nachlesen, dokumentiert, nachvollziehen kann, dass sich
202 öffentliche und freie Jugendhilfe, Klammer auf Unterabteilung Träger Klammer zu, der Mühe
203 äh unterzogen haben mit nem erfolgreichen Ergebnis diese, diesen Qualitätsdialog äh zu zu zu
204 entfalten. Es ist schwierig, weil natürlich die Wohlfahrtsverbände in ihrer Eigenschaft auch
205 als Träger ähm nicht unbedingt immer deckungsgleich sind in ihrer Interessenspolitik sind
206 wie die öffentlichen. Des muss man einfach a dazu sagen.

207 ***I: Und die Zusammenarbeit zwischen Landesjugendamt und Jugendämter bezüglich***
208 ***Qualitätsentwicklung?***

Anhang
Interview Landesjugendamt

209 Herr Y: Den örtlichen Jugendämtern?

210 **I: Ja.**

211 Herr Y: Na, gut wir sind ja eigentlich sui generis ein Qualitätsentwicklungsinstitut. Wir sind-
212 des darf ich jetzt ned sagen, weil sonst schießt uns der Minister für die schwierigen
213 Beratungsaufgaben von der Gehaltsliste. Aber insofern ist es wichtig- wir sind ja nicht
214 weisungsberechtigt gegenüber den Jugendämtern sondern wir leben von unserer fachlichen
215 Überzeugungskraft. Also wenn wir gute Arbeitshilfen, also wenn wir gute Fortbildungen
216 machen, wenn wir gute Fachtagungen machen, wenn wir ne gute Korrespondenz oder
217 telefonische Beratung der Leute, die ne Frage haben, machen, wenn wir gute Konzepte
218 schreiben, unsere ganze Publikationen orientierten die örtlichen Jugendämtern sich auch an
219 unseren Konzepten und Ideen. Wiewohl wir die ja auch im engen Dialog mit denen
220 entwickeln. Also wenn wir da irgendeine Arbeitshilfe basteln dann samma von vornherein mit
221 den Leuten im Gespräch, die des dann ausbaden müssen. Weil wir brauchen ja Bodenhaftung.
222 Wenn die mit unserm Zeug gar nix anfangen können, dann brauch mas gar nicht schreiben.
223 Papier ist geduldig. Also von daher muss ma im Sinne der neuen Steuerungsmodelle als
224 relativ fortschrittliche Verwaltung a immer um unsere Reputation kämpfen. Wir sind keine äh
225 preußische obrigkeitsstaatliche äh Einrichtung, die dann per ordri mufti den anderen was aufs
226 Auge drücken kann, sondern wir müssen a werben mit unserer fachlichen Überzeugungskraft.
227 Und des hat schon an gewissen Schub auf die Qualität der Leistungsangebote und Arbeit der
228 Jugendämter zur Folge. Es ist nicht immer einfach, bei 96 verschiedenen Jugendämtern in
229 Bayern, es gibt noch a paar mehr weil's ja auch Teiljugendämter gibt, einheitliche Linien
230 durchzusetzen. Des ist ein verdammt schwieriges Unterfangen, weil die Kommunen haben ja
231 in ihrem eigenen Wirkungskreis die Kinder- und Jugendhilfe zu vollziehen. Landräte sind
232 sehr verschieden, Oberbürgermeister sind sehr verschieden, Jugendamtsleiter sind sehr
233 verschieden, Fachkräfte sind sehr verschieden und des irgendwie auf ne fachliche Linie zu
234 bringen ist nicht – ein schwieriges Unterfangen.

235 Frau X: Die Strukturen sind ja auch ganz unterschiedliche. Also von München als Großstadt
236 bis zu ganz ländliche Gebiete- des ist einfach schwierig. Was einfach da auch passt für die
237 Strukturen.

238 **I: Und gibt es da einen speziellen Austausch über Qualitätsentwicklung oder wie war des**
239 **bisher?**

240 Frau X: Mei ich denk, des is zum Beispiel bei der Erarbeitung von Empfehlungen. Beim 32er
241 waren eben Vertreter dabei, natürlich kann man nicht alle von jedem Jugendamt einladen. Das
242 is äh nicht arbeitsfähig. Man kann auch nicht von jeder Einrichtung jemanden einladen. Aber
243 es waren eben Vertreter von Jugendämtern da und von Einrichtungen, auch Einrichtungsleiter
244 und auch Gruppenkräfte. Also des war ganz bunt gemischt.

245 **I: Also wenn ich des richtig verstanden hab, dann ist des so, dass man für diese**
246 **Einrichtungsform durch diese Empfehlungen Qualitätsstandards setzt.#**

247 Frau X: Ja. Und das des eben ein Austausch ist. Wenn jemand Konzepte und Papiere hat, die
248 nehm ma dankbar entgegen, lesen die durch und diskutieren des. Des ist halt dann die Frage,
249 was die andere Seite hat. (kurze Pause) Oder auch die Fachveranstaltungen oder die
250 Jugendamtsleitertagungen oder was es alles gibt.

251 **I: Als Mitarbeiter des Landesjugendamtes. Welche Erwartungen haben sie denn an**
252 **Qualitätsentwicklung? Was erhofften sie sich davon und wie hat sich des auch verändert,**
253 **weil Qualitätsentwicklung wird ja jetzt schon länger diskutiert?**

254 (Kurze Pause)

255 Herr Y: Also ich hab inzwischen eine Allergie – ich fang mal an-

256 Frau X: Ja.

257 Herr Y: gegen Fachhochschulprofessoren. Überhaupt Professoren und äh
258 Unternehmensberaterfirmen, Mumpiz und Partner, die noch nie ein praktisches Problem
259 gelöst haben. Aber immer wieder in ihren Publikationen, Weiterbildungs-,
260 Fortbildungsangeboten und so weiter, Geld verdienen, schlaue Sprüche klopfen. Und äh wenn

Anhang
Interview Landesjugendamt

sie nach der Entwicklung fragen – ich bin nicht nur alt und verbraucht sondern ich bin auch zunehmender zorniger oder unleidlicher geworden. Wenn ich mir anschau was an operativen Gebrauchswert bei diesen ganzen Verlautbarungen rauskommt. Ich hab den – und des sag ich ihnen vor dem Hintergrund meinen eigenen sozialpolitischen Engagements – da beschleicht mich manchmal der Verdacht, dass die Praktiker, also diese armen Schweine, die tagtäglich in der Bezirkssozialarbeit oder in den Einrichtung ihren Mann oder ihre Frau stellen müssen und die Probleme des Alltags meistern müssen, dass man denen mit schlaunen Sprüchen verdammt wenig an die Hand gibt. Von daher äh sehe ich jeden Beitrag zur Debatte sehr kritisch und skeptisch vor dem Hintergrunds trägt dieses Teil zur operativen Alltagsbewältigung der Praktiker vor Ort bei. Und in dem Sinne bin ich schon für Deregulierung, da wos notwendig ist. Und ich denk Qualitätsentwicklungskonzepte als Additivum – jetzt kommt noch mal was dazu. Also diese Belästigung, dass jetzt in der Pflege dokumentiert, also jetzt muaß i noch mal a Hakel hinmachen, oder wie des bei den Ärzten is, dass der Mensch nimmer mit seinen Patienten spricht, sondern der schreibt nur noch auf seim Zettel, damit er wieder was abrechnen kann. Da kömma in der Kinder- und Jugendhilfe eigentlich nicht hin wollen. Sondern mir brauchen übersichtliche, überschaubare Instrumente und Strategien mit einem operativen Wert für den Alltag. Und da simma ungeduldiger und enttäuschter geworden, die letzten Jahre. Weil unheimlich viel heiße Luft in die die Landschaft geblasen worden ist. Und schlimm ist immer des, wenn Leute was feststellen, was äh dann zu ner Leistungsverpflichtung bei den andern führt. Also es gibt – ned nur in der Qualitätsdebatte – immer mehr Leute die wissen, was sie noch machen und finanzieren sollen. Beispiel: ärztliche Stellungnahmen, gutachterliche Stellungnahmen im Kontext des 35a, da macht jemand ne Diagnostik im SGB V, der ne Kosten- und Leistungsverpflichtung im SGB VIII zu Folge hat. Des ist abenteuerlich.

I: Des heißt, die Erwartungen haben sich eher verschlechtert.

Herr Y: Ja, realistischer geworden. Realistischer, skeptischer geworden äh (kurze Pause) vielleicht kann mans mit desillusioniert äh äh bezeichnen. Des einzige was kostenwirksam war, war die Deckelung der Pflegesätze in den Jahren 96 bis 98. Und dann sind die Ausführungen 78a fortfolgende gekommen. Und wenn's uns nicht gelingt in der Ausführung, den neuen, na, neu sinds ja nimmer, unter den neueren Ausführungen unter Beweis zu stellen, wofür ma unser Geld ausgeben und dass da nachweislich gute Arbeit geleistet wird, dann wird der Legitimationsdruck nicht nachlassen. Der wird eher noch stärker. Und des ist die Ernsthaftigkeit des Unterfangens. Geh, also mir ham jetzt mir ham jetzt erst kürzlich an Workshop zu der Erziehung in Tagesgruppen gmacht. Mir ham bis Ende des nächsten Jahres fachliche Empfehlungen zum dem § 32 rauszufinden. Mir ham festgestellt, dass diese teilstationäre Szene absolut vielfältig ist, dass es viele Leute aus der Szene, die sie beforschen verzweifelt um ihre, um ihre Ausstattung kämpfen, dass es andere gibt, die modernisierungsbereit sind, die gmerkt ham, dass sie sich verändern müssen. Und ähm dass ma noch nicht genau wissen, wie ma des in Griff kriegen. Aber unsere Motive sind edel und fachlich. Aber, ja, ähm, des wird schwierig mit den Empfehlungen. Und da mit der Abgrenzung zum dem § 35a, da kriegt man unterm Strich, wenn man die Umfragen mal anschaut, die Kinder sind schwieriger und sie werden unter besserer Ausstattung therapiert, betreut, erzogen wie ma auch immer- aber sonst gibt's eigentlich kaum an signifikanten Unterschied zwischen einer die nach 32 und einer die nach 35a arbeitet. Und des find ich schon bemerkenswert. Mir ham eine unübersichtliche, chaotische Szene, die historisch gewachsen ist, die jetzt wenn sie überleben will, neu fachlich ausgerichtet werden muss. Und des ham a paar no ned begriffen. Sonst kommt der Rasenmäher, wenn sie sich dem Modernisierungs äh der Modernisierungsnotwendigkeit nicht stellen. Da gibt's sicherlich noch interessante Detailfragen, die ma in den nächsten Monaten diskutieren und versuchen und zwar spiegelbildlich. Spiegelbildlich sowohl für die beteiligten Jugendämter als auch für die Einrichtungen. Mir haben des bei den 34er Empfehlungen immerhin gschaft, diese Qualitätserwartungen sowohl an die Jugendämter zu richten als auch an die Fachkräfte und

Anhang
Interview Landesjugendamt

Träger von Einrichtungen. Des is glaub ich auch ein qualitativer Fortschritt gegenüber früher wo die öffentliche Seite immer nur ihre ihre Erwartungen an die leistungserbringenden Stellen formuliert hat sich selber aber nicht thematisiert hat. Und diese spiegelbildliche Thematisierung, wie mas da gmacht ham, also die Steuerungsaufgaben des Jugendamtes einerseits und andererseits die der Leistungserbringer, die werden wir bei den 32er Empfehlungen sicher auch durchhalten. So.

I: Ihre Erwartungen würde ich auch gerne hören.

Frau X: (kurze Pause) Also zwiegespalten. Weil einerseits hab ich auch in ner HPT gearbeitet. Auf der einen Seite die Angst, dass da einem was übergestülpt wird. Wie mas auch sieht in dem einen Bereich der Altenpflege, wenn man dann ne Stunde lang da sitzt und nur dokumentiert und dass man dann noch weniger Zeit für den persönlichen Kontakt der Leute hat. Also die Angst, dass so etwas auch kommt, wo für mich äh durch die Dokumentation auch des Niveau sinkt, auch die Qualität sinkt. Ähm also kontraproduktiv zu dem was eigentlich erreicht werden soll. Und auf der anderen Seite aber auch die Vorteile seh, wenn man systematisch vorgeht, des is ja auch ein Teil von Qualitätsentwicklung, dass man vielleicht doch manche Bereiche vernachlässigt, wo man sich darüber gar nicht so äh bewusst war. Bin ein bisserl zwiegespalten bei dem Ganzen.

I: Wenn man jetzt an die Nutzer denkt, an die Eltern und Kinder. Wie würden Sie deren Erwartungen an Qualitätsentwicklung beschreiben oder wie würden sie deren Rolle beschreiben?

Frau X: Also ich denk, dass sie einfach zu wenig gehört werden. Des fand ich so faszinierend bei der Umfrage zur Partizipation. Also des BLJA hat ne Studie in Auftrag gegeben wos darum geht, formale Partizipationsstrukturen in Heimen in Bayern zu untersuchen. Und ähm da sind eben die Leitungen, die Mitarbeiter und die Kinder und Jugendlichen befragt worden. Und ich fands doch sehr beeindruckend, wie Kinder eigentlich oft unterschätzt werden in ihrer Fähigkeit die Situation zu durchblicken und auch die wahren Hintergründe. Sie könnens oft nicht ganz so durchschauen, weil ihnen die notwendigen Informationen fehlen aber ich denk sie merken, des stimmt nicht, was der mir sagt. Und ich denk die Meinung der Kinder wird viel zu wenig gehört. Weil ich denk, wo jemand ein Problem sieht kann sehr individuell sein und wo jemand Hilfe will. Des Problem ist eben auch, wo will jemand Hilfe, wo will er sich verändern. Und ich fand des (kurze Pause) Ja ich fand des- In Holland hat einer berichtet, ja ich glaub auf ner Fachtagung, dass die gute Erfahrungen haben, seit sie die Kinder und Jugendlichen mehr einbeziehen.

I: Und im Bereich der Qualitätsentwicklung fehlt des einfach, wenn ich des richtig verstanden hab.

Frau X: Ja, ich denk schon. Dass die Jugendlichen unterschätzt werden. Und bei den Eltern, denk ich mir manchmal, man nimmt sie zu wenig in die Verantwortung. Wobei des auch ein enger Grat ist, weil ich aus eigener Erfahrung weiß, dass viele dann einfach abspringen. Dann nehmen sies Kind raus.

I: Und in der Ausbildung. Wie wird man denn da ihrer Ansicht und aus ihrer Erfahrung heraus auf des vorbereitet, was man dann für Qualitätsentwicklung braucht?

Frau X: Ähm. Also sehr wenig. Ich hab mir vorhin schon überlegt, hab ich irgendeinen Kurs versäumt, wo Qualitätsmanagement ein Thema gewesen wär. Aber ich kann mich wirklich nicht erinnern. Es wird halt sehr viel Grundlagen gemacht und ich fand des Studium total interessant und ich fands ne wunderschöne Zeit. Aber des Problem ist halt ähm – also ich war zum Beispiel im Schwerpunkt Migration aber ich könnt jetzt nix sagen was ich konkret in die fachlichen Empfehlungen reinschreiben würd. Traurig aber wahr. Wir haben viel so Grundlagen gemacht. Ähm, aber wenn's halt dann so wenig Konkretes ist, dann wird's schwierig.

I: Und wie beurteilen Sie denn theoretische Publikationen, Fortbildungen zum Thema Qualitätsentwicklung?

Anhang
Interview Landesjugendamt

364 Herr Y: Notwendig aber nicht hinreichend. Also wir machen immer wieder die Erfahrung,
365 dass für des operative Geschäft der Zwischenschritt der Begleitung und der Aneignung dieses
366 Bildungsguts, seis jetzt in Worten oder in Schrift, wie auch immer ausgedrückt, notwendig
367 zwischengeschaltet oder dazu kommen muss. Ich kann noch so viel gute Bücher schreiben,
368 des heißt noch lang ned, dass sie ihr Praxis damit bewältigen wollen und können und dürfen.
369 Also wenn i ned von Haus aus eine praxisrelevante Implementierungsstrategie finde, wenn ich
370 ein neues Konzept auf den Markt bringe, dann ist des fern Arsch. Ja, ned fern Arsch, aber äh
371 es verpufft in der Wirkung, es ist einfach zu wenig in der Wirkung. Weil's die Leut ned
372 fressen und ned akzeptieren oder ned anwenden. Aber ich muss – grade bei Berufsanfänger.
373 Sag ma mal des Coaching von Berufsanfängern is eine notwendige Leitungsaufgabe. Aber da
374 werden viele Leut alleinglassen in den Einrichtungen und auch in den Jugendämtern. Wenn i
375 mir diese armen Schweine von Berufsanfänger in der Bezirkssozialarbeit anschau, kriegen a
376 paar Akten aufm Tisch, friss Vogel oder stirb aber mach was damit, du lernst des scho. Also
377 diese, diese Feuertaufen. Um ned zu sagen an Praxisschock. Ich hab a mal an Artikel
378 geschrieben in Jugendringszeiten mit Konzepten nach dem Praxisschock aus dem Labyrinth.
379 Des klingt gut aber ich brauch a jemand, der mich begleitet, der mich coacht, der mir an die
380 Hand nimmt, also ich kanns dir auch ned sagen, wie mans genau macht, aber versuchs doch
381 mal so und so oder ich hab's so und so probiert. Ich hab nach meinem Psychologiestudium
382 relativ wenig Handwerkszeug ghabt um den Job, den ich da aufgenommen hab, praktisch zu
383 bewältigen. Da muss jeder durch – is scho klar. Und bei der Erzieherausbildung, die ist
384 praxisorientierter. Und die Sozialpädagogik is äh also so ne (kurze Pause) ja, ich tu den
385 Professoren sicher unrecht, wenn ich jetzt sag, des sind so Universaldeppen, ne, de von allem
386 a bissel was wissen, aber äh halt da äh was hab ich jetzt wirklich an gscheidem
387 Handwerkszeug sich scho schwer tun. Also da müssen dann so Alltagskompetenzen oder
388 auch Persönlichkeitsmerkmale dazukommen, dass die ihren Beruf dann tatsächlich meistern.
389 Und nicht selten machen die dann die Erfahrung, dass man nach ein paar Monaten feststellt:
390 ich bin dem eigentlich nicht gewachsen, was da von mir verlangt wird, des halt ich ned durch.
391 Und des müsste ned sein, weil da werden vielleicht gute Potentiale zerstört oder auch
392 verhindert, die man dann hätte, wenn man, wenn man auch mehr Praxisbegleitung am
393 Anfang, mehr Coaching macht. (kurze Pause). Wobei ich a sehr dafür bin –also verstehens
394 mich bitte nicht falsch – ich halte des gesprochene und geschriebene Wort für ein
395 unwahrscheinlich wichtiges Universalinstrument von sozialer Arbeit. Weil des ich wird erst
396 zum ich durch des DU. Alte Geschichte. Aber des ich, der Weg von dem ich zum du der geht
397 wesentlich über Sprache. In Form von Reden, Schreiben, Denken. Des sind die Interaktionen
398 und die müssen im halbwegs nachvollziehbaren Weg a ablaufen. Von daher brauch ma keine
399 – vielleicht brauch ma des Wort Qualitätsentwicklung gar ned. Vielleicht gibt's äh einfach a
400 professionelle Entwicklungsaufgabe, dass die Leut versuchen, für des Geld, was sie kriegen, a
401 wirklich was zu leisten. Und dass sie ne Einstellung von Wertschätzung und Zeit haben für
402 Kinder und Jugendliche, Da-Sein für Jemanden wieder an den Tag legen und tagtäglich
403 versuchen wieder aufs Neue das Beste zu tun, für des Geld, was sie verdienen. Vielleicht
404 geht's um Haltungsschäden. Zeitgeistlich leben mir in a Gesellschaft, wo jeder jeden
405 verarscht, jeder schreibt jeden a Rechnung. Und da um jetzt da mit so antiquierte äh
406 Ansprüchen, dass i so Solidarität, soziale Gerechtigkeit, Zeit haben füreinander, ne ne
407 wertschätzende Hinwendung zum Mitmenschen – des san alles unrentable Investitionen
408 heutzutage. Also des hat scho a bissel a was mit Zeitgeist zu tun und ich fänds unendlich
409 schade wenn man Sozialpolitik und Soziale Arbeit irgendwelchen Dampfplaudern und
410 Betriebswirten überlässt. Also da müssten mir doch mehr fachliches und politisches Standing
411 an den Tag legen in unseren Berufen. Des is, ich glaub, dass die – dass des ne Frage von Ethik
412 und Berufsethik und sozialpolitischen Wertsetzungen ist. Und irgendwelche noch so
413 ausgebuffte Zertifizierungen und was es alles gibt – sie können den Schwimmreifen der
414 Qualitätsentwicklung in Beton gießen und sie kriegen die Zertifizierung. Und da stimmt
415 irgendwas nicht an dem Modell. Ich brauch an aufblasbaren Schwimmreifen, der mich trägt,

Anhang
Interview Landesjugendamt

auch wenn ich in schweres Gewitter und in schweres Wasser komm. Und da helfen mir die die Ingenieure von der ISO 9000 mit ihrem Betonschwimmreifen und die schlaunen Professoren und was weiß ich die Unternehmensberater, die helfen mir beim Schwimmen ned. Verstehens, des san die Herausforderungen. Und ich bin da sehr skeptisch, was es wirklich gibt. Aber ich weiß a zu wenig, ich bin da kein Spezialist. Wahrscheinlich ham ma schon ganz lang Qualitätsentwicklung gmacht ohne dass mas gwußt ham.

Frau X: Also des glaub ich auch. Dass einfach gute Einrichtungen, Einrichtungen, die gut arbeiten, die machen des. Grundsätzlich. Also die schreiben des vielleicht nicht nieder oder denen ist nicht klar, dass sies tun. Aber sie tuns. Und ich wollt noch was sagen. Ich denk des ist auch immer des Problem mit dem äh Papier ist geduldig. Und ich mein nur weil man des hinschreibt und ein tolles Konzept hat, des heißt noch lang nicht, dass man des macht. Also da seh ich auch des Problem. Und ich wollt noch was zu den Kindern vorhin sagen, dass ich mir oft denke, dass die Kinder so ein Objekt sind, dass sich verändern soll oder was ich irgendwo hin verschieben soll. Und des denk ich ist ne schwierige Einschätzung. Ich mein jetzt nicht äh, dass man alles tun soll, was Kinder sagen, aber ich finds wichtig, dass man sie ernster nimmt, mit dem was sie wollen und was sie nicht wollen. Und dass man sie ernster nehmen muss.

I: Und dann auch ernster in der Beurteilung über die Qualität der Arbeit, ist des gut oder nicht.

Frau X: Ja. Und ich denk auch in Auswirkungen. Zum Beispiel bei den Hausaufgaben. Ich denk Schule muss sich zum Teil auch verändern. Die passt einfach heut auf die Situation nicht mehr. Und ich denk, die Kinder – ich hab mir oft gedacht, ihr habt Recht, dass ihr euch da wehrt. (Kurze Pause)

I: Mhm. Wenn sie jetzt an ihre Arbeit hier im Landesjugendamt denken, inwieweit hat sich die verändert, inwieweit haben sich Auswirkungen gezeigt, weil in den Einrichtungen Qualitätsentwicklung betrieben wird?

(lange Pause)

Herr Y: Also, des Gschäft ist härter gworden und äh sag ma mal diese Leistungsdichte ist für alle Beteiligten gewachsen. Aber es ist nicht nur die Legitimationsarbeit mehr und besser geworden, sondern i glaub schon, dass ma Fortschritte erzielt ham, unsere Leistungen zu unterscheiden. Also dass mir auch mehr Leistungstransparenz erfahren. Also dass wir tendenziell, also ich kanns ja immer nur, ich kanns jetzt empirisch nicht belegen, aber ich weiß inzwischen schon, wer, wo ich jemanden hinschicken kann, der nen Heimplatz sucht, oder wo is denn ne teilstationäre Einrichtung oder wo sind Fachkräfte in der Szene. Also so signifikante Personen und Professionen, wo man sagt – weil wir sind ja doch so ne Drehscheibe. Je länger ma dabei ist, umso wichtiger wird man mit der Zeit, weil die Gemeinde ist ja auch überschaubar. Und ich bin jetzt seit 15 Jahr hier dabei. Ähm und ich denk schon, dass diese Strategie „Tue Gutes und rede darüber“, mache den anderen transparent, transparent wo deine Möglichkeiten und Grenzen sind, des Gschäft da a wengerl offener und ehrlicher werden könnte. Also des Sterben von Einrichtungen, des Sterben von auch teilstationären Einrichtungen hat viel damit zu tun, dass die Steuerungsmenschen, die Verantwortlichen ihre Hausaufgaben, also ihre Modernisierungsaufgaben nicht bewältigen. Und da ist halt in unserm Gschäft der personale Aspekt und a der soziale Aspekt, Netzwerke funktionieren nur, wenn Leut sich kennen und sich da auch irgendwann schätzen und sagen ok, wir tun, wir tun was zusammen. Und da hat der Druck der Zeit, jetzt im Hinblick, im Sinne des Umbaus der Daseinvorsorge, äh auch sich heilsam auswirkt auf äh die Konzentration der Kräfte, auf mehr Leistungstransparenz und dass ma sich selber und mit dem man da zusammen arbeitet a ernster nimmt. Also ich brauch ned immer wieder von vorne - es gibt jede Menge schlechte Praxis. Aber ich brauch ned immer wieder von vorne anfangen. Ich kann einen 75-jährigen Dr. Floßdorf, einen der Nestoren der Kinder und Jugendhilfe in Bayern anrufen und sagen: Peter, ich brauch bei der und der Veranstaltung a Konserve, aus der hervorgeht was die Jugendhilfe, empirische Studie zu den teilstationären Einrichtungen sagt. Sagt der, Hans gemacht. Mir brauchen nimmer Blitzlichtrunden machen,

Anhang
Interview Landesjugendamt

ob mir uns mögen, ob mir uns kennen, was des Ganze mit uns macht und da ist des selbstverständlich. Und Qualitätsentwicklung in der guten alten sozialistischen hieße eben: morgen früh auf Gleis 23 is Revolution, da hab ich aber genügend Leut in meinem Leben gekannt, de san um fünf vor drei gekampet und gestriegelt auf Gleis 23. Da brauch i koa Selbstberatung machen, da brauch i keine Unternehmensberatung Mumpiz und Partner, da brauch ich letztlich auch keine staatliche Deregulierungsbehörde. Sondern diese Qualität beruht auf einem sich selber ernst nehmen und einem gemeinsamen Arbeiten an sinnstiftenden äh Zusammenhängen. Und da hat sich glaub ich schon ein bisschen was getan in den letzten 10 Jahren. Dass sich die Spreu vom Weizen trennt. Also mir ham nach wie vor mit dem KJHG ein fortschrittliches Leistungsgesetz, des nicht überall stimmt, aber des eine gute Grundlage für die Kinder- und Jugendhilfe der nächsten Generationen darstellt. Auch wenn's immer wieder angegriffen wird oder zur Disposition steht. Aber da sollt ma uns auch drum bemühen, äh drum zu kämpfen, hier gute, gute Besitzstände zu wahren. Und des ist natürlich bedroht, bedroht, des muss man schon auch sehn.

Frau X: Ja, bei mir ist des ja noch nicht so lange. Aber ich denk auch, dass viel von persönlichen, persönlichen Kontakte – Und wenn Konzepte kommen, dann schauen wir uns die auch an und lesen die durch. Und da gewinn ich auch für meine Beratung. Wenn ich seh, ok, diese Einrichtung hat sich darauf spezialisiert und dann kommt ein Anruf vom Jugendamt, wo kann des Kind hin, dann, dann verweis ich die da auch, weil ich ja weiß, dass des passt.

Herr Y: Es gewinnt nicht der bei uns in der Zusammenarbeit, der den dickeren Hochglanzprospekt hat. Also dagegen hat man ja inzwischen eine gewisse Allergie entwickelt. Die Entgeltkommissionen werden ja auch zugschissen mit Papier, mit Schriftsätzen ohne Ende und äh da müsst ma sich halt auch mal verständigen auf des Notwendige und des Machbare und auf des, was dann nicht mehr notwendig ist. Weil die Tendenz, je stärker der Druck ist desto spitzer wird der Griffel gespitzt und desto mehr Papier wird entworfen, die ist nicht von der Hand zu weisen. Und ich weiß nicht, inwieweit des immer der Wahrheitsfindung dient.

I: Und wenn sie jetzt ab und zu Konzepte sehen von Einrichtungen, wie würden sie denn beschreiben wie die Einrichtungen Qualitätsentwicklung betreiben? Also in welcher Form, wie gestaltet sich des?

Frau X: Des ist unterschiedlich. Des kann man jetzt so nicht sagen. Des kommt wirklich auf die Konzeption drauf an.

I: Da zeichnet sich nicht ab, ob besonders ein Konzept beliebt ist oder eine Linie. Also zum Beispiel, dass sich viele Einrichtungen zertifizieren lassen.

Frau X: Also ich würd sagen, dass es immer differenzierter wird.

I: Also immer individueller?

Frau X: Ähm, des kann man so jetzt auch nicht sagen. Also in dem einen Jahr, da kann ich jetzt nicht sagen, dass sich da was verändert hat. Ich weiß eben nur auch aus meiner eigenen Erfahrung, dass sie differenzierter werden. Dass sie mehr die Zielgruppe beschreiben, Ausschlusskriterien, dass sie mehr inhaltlich beschreiben, was sie für pädagogische Grundsätze haben, wichtige Leitlinien. So was halt. Da hab ich schon den Eindruck, dass es differenzierter wird.

Herr Y: Ja, zum Beispiel des Thema Indikation, Leistungsprofil auch Bezugnahme auf auf bestimmte Rechtsgrundlagen, Beschreibung von Evaluationssystemen von Dokumentationssystemen, des san scho so Anhaltspunkte, wo i sog- wobei wir keine glühenden Vertreter von Selbstevaluation sind. (kurze Pause) Also ob sie gut arbeiten und ihre Leistung gebracht haben, des sollt schon noch mal a Externer von außen – wobei i schon denk, es gibt sicher a notwendig, dass grad in so Einrichtungen auch Selbstevaluationen Platz greifen als tagtäglicher Bestandteil. Also was man auch von der Selbstverwaltung eines jeden Arbeitnehmers verlangen kann, dass er des auch sorgfältig prüft, was er macht und wie er's macht. Des halt ich auch für notwendig. Aber es ist auch notwendig, dass da jemand no von draußen drauf schaut, gibt's da Anhaltspunkte.

Anhang
Interview Landesjugendamt

I: Aber so Qualitätsentwicklungskonzepte von Einrichtungen bekommen sie nicht zugeschickt, wenn ich das richtig verstanden hab.

Frau X: Also so direkt Qualitätsentwicklungskonzepte eigentlich nicht...

Herr Y: Na, wir sind da auch nicht die Ansprechpartner. Also die

Qualitätsentwicklungskonzepte interessieren uns in am pädagogischen-konzeptionellen

Zusammenhang, was den Vollzug der § 27 fortfolgende angeht. Die Adressaten der

Qualitätsentwicklungskonzepte sind im Grunde nach die Entgeltkommissionen, die

Geschäftsstellen der Kommissionen, weil da wird ja letztlich die Kohle und die Macht

verhandelt. Von daher ham mir als Staat, mir sind ja ein staatliches Landesjugendamt, immer

ne subsidiäre Haltung, ne beratende Haltung gegenüber den Leuten, sprich kommunalen

Spitzen und den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege. Und wir als nachgeordnete

Behörde des Ministerium sitzen da allenfalls beratend oder kuckend, subsidiär dabei. Aber

wir können und dürfen und wollen uns da auch ned mehr staatliche Macht aneignen. Des hat

dann zur Folge, dass die ihr Qualitätsentwicklungskonzepte a ned bei uns abliefern, sondern

äh da wo wirklich die Musik spielt.

Frau X: Außer wenn's sies von sich aus tun, warum auch immer.

Herr Y: Also was wir schon als Aufgabe ham, wenn man so „best practice“ klonen oder

multiplizieren kann, also wenn da jemand versucht- also ich sag jetzt mal ein Beispiel aus

dem Jugendamt. Da ist es durch unsere beratende Unterstützung gelungen, so a Handbuch zu

schreiben, in dem Sinne ein Handbuch als Grundlage Bezirkssozialarbeit. Dass die

Bezirkssozialarbeit, die neu ins Amt kommen oder die nicht mehr wissen wies geht, a so a

Ringbuch haben und da steht drin, wie ma des macht bei Trennung und Scheidung und so.

Und des fanden wir hervorragend, dass die des mal probiert haben. So was machen wir dann

schon, dass wir den Leute des als Beratungsergebnis vermitteln und auch publizieren über

unsere Organe, unser Mitteilungsblatt, unsere Internetseite, unsere Beratungskontakte. Und da

haben wir als Mediatoren, Transporteur von „best practice“ auch landesweit eine ganz

wichtige Funktion auch wenn wir jetzt ned primär Ansprechpartner sind.

Frau X: Und ich hab im Internet recherchiert wegen Partizipation und da hat mich eine

Einrichtung sehr beeindruckt, welches Konzept die für Partizipation entwickelt ham. Und der

Einrichtungsleiter wird jetzt eben mit einer Dame, die die Untersuchung durchgeführt, im

Rahmen einer Fortbildung sein Konzept vorstellen.

I: Also dann auf diesem Weg.

Frau X: Ja es gibt viele Wege. Dass man sich mal bei ner Fachtagung trifft und ins Gespräch

kommt, dass da Kontakte entstehen und man auch mal nachfragen kann, mal bei ner

Einrichtung anruft.

I: Zwei Fragen hätt ich noch. Ähm, Qualitätsentwicklung und Landesjugendamt. Findet denn hier in dieser Richtung etwas statt?

(kurze Pause)

Herr Y: Immer. Nur. (Frau X lacht) Permanent. Äh, na, aber Spaß beiseite. Mir ham äh, mir

ham äh, mir ham im Zuge unserer Verwaltungsreform intern äh aber auch der gesamten

bayerischen Staatsverwaltung ausgehend von Schwachstellenanalysen auch unsere

Geschäftsfelder und Aufgabenbereiche sortiert und geschaut wos Optimierungsmöglichkeiten

gibt. Ein Beispiel ist zum Beispiel auf struktureller Ebene die Zusammenfassung aller Hilfen

zur Erziehung in einem Sachgebiet. Also Bündelung hervorragender Mitarbeiter äh also da

kommen schon Synergieeffekte zustande, die ich als Qualitätsentwicklung bezeichnen würde.

Dann hamma mit kleineren Unterbrechungen seit etlichen Jahren einen Prozess der

Zielvereinbarung initialisiert, wo für einen überschaubaren Planungsraum, sagn ma mal drei

Jahren, Arbeitsziele, Gschäftsziele arbeitsbezogen definiert werden. Natürlich jetzt ohne die

hierarchische Struktur auszuhebeln. Aber man redet drüber und des Ziel wäre eigentlich die

Vereinbarung, aber es sind Zielvorgaben, da soll ma auch ned drumrumschmusen, aber ma ist

im öffentlichen Dienst in na hierarchischen Gschäftsordnung eingebunden, was uns ja ned

dran hindern kann, dass ich soviel vereinbar und aushandel mit der Kollegin wie irgendwo

Anhang
Interview Landesjugendamt

572 geht. Und da was halt ned geht, muss ich die Verantwortung auch als Vorgesetzter nehmen
573 und muss auch mal Arbeitsvorgaben machen. Des is dadurch ja nicht ausgehebelt, aber man
574 versucht doch durch diese äh durch diese äh Strategie, was die Neudeutschen
575 Kontraktmanagement wieder nennen, äh also auch ne partizipative Struktur der
576 Arbeitsplanung durchzusetzen. Und des sind so Ansätze äh die zu einer Annäherung an
577 Qualitätsentwicklung im Landesjugendamt kommen. Allerdings vor dem Hintergrund der
578 Not, dass man immer öfter auf den Prüfstand gstellt wird. Brauchts die überhaupt, die
579 Organisationseinheit der Staatsverwaltung? Wenn ja, wie kann ich die kleiner und effizienter
580 machen? Und so weiter. Und des sind so Themen, die man auf kommunaler aber eben auch
581 auf staatlicher Ebene trifft. Wie auch bei den Verbänden, die zum Teil noch viel radikaler-
582 also im Diakonischen Werk zum Beispiel, dass die schon längere Zeit eine 43 Stundenwoche
583 hat oder zum Beispiel Gehaltsverzicht einfordern. Dass ein katholischer Träger prinzipiell nur
584 noch Zweijahresverträge macht. Also solche Gschichten, die stehn da natürlich schon Pate.
585 Aber es gibt auch ne fachliche und politische Komponente der Qualitätsentwicklung. Dass i
586 sog, ich möchte wissen, was ich da tu, dass es gut ist und dass es sinnvoll ist – also wenn ma
587 die Überzeugung ned hätten, dann würd ich ned hier sitzen. Des hat nicht nur was mit
588 ausgebufften Instrumenten, schlaun Sprüchen und Schriftsätzen was zu tun sondern es hat
589 was zu tun mit Haltungen und Überzeugungen, die auch ins Professionelle, Persönliche und
590 Politische gehen. Des würd ich an ihrer Stelle auch in dem Kontext ihrer Arbeit deutlich
591 herausstellen, das ma sich ned blenden lässt von manchen Debatten, die da geführt werden.
592 Frau X: Also Qualitätsmanagement, ich denk da gehören die Fortbildungen dazu, die
593 Jugendamtsleitertagungen, die regionalen Arbeitskreise, des is für mich auch
594 Qualitätsmanagement.
595 Herr Y: Ja, ich will jetzt da ja keinen Vortrag halten, des waren jetzt nur Auszüge. Aber mir
596 machen jetzt seit einiger Zeit die ganzen Mitarbeitergespräche, mit ham die Möglichkeit, dass
597 die Leut auf Fortbildungen gehen. Mir verarbeiten hier viel Information, dass mir auf der
598 Höhe der Zeit sind. Also da gibt's sicherlich schlechtere Organisationen und Behörden. Ohne
599 uns jetzt übern Klee loben zu wollen, es gibt sicherlich a jede Menge Schwachstellen.
600 Und Problem is immer Personalentwicklung. Weil ma kann, du hast die Grenze immer da
601 erreicht, wo man gute Leistung fördern kann und äh die schlechte Leistung sanktionieren
602 kannst. Und da sind natürlich die Grenzen des öffentlichen Dienstes schnell erreicht. Wenn
603 ich gute Leistung besser belohnen könnte, dann könnte ich hier aus so nem Laden a mehr
604 rausholen. Aber des geht jetzt da ans Eingemachte.
605 ***I: Ähm, abschließend. Welche Bedingungen braucht ihrer Meinung nach***
606 ***Qualitätsentwicklung, damit sie Sinn macht? Alle Akteure einbezogen.***
607 Frau X: Also als allererstes fällt mir ein, dass wieder mehr an die Gemeinschaft gedacht wird.
608 Also ich hab so des Gefühl, jeder schlägt des meiste raus. Also was er sich irgendwie holen
609 kann, holt er sich. Und so denk ich geht die soziale Marktwirtschaft auf Dauer kaputt.
610 ***I: Und konkreter gefasst auf die Kinder- und Jugendhilfe?***
611 Frau X: Ja, dass man eben auch überlegt äh ob ein Kind noch ein Jahr länger bleibt.
612 Rechtfertigt des wirklich die Kosten. Wenn ich die Kosten seh, steht des im Verhältnis zum
613 Nutzen. Aber auch in allen Bereichen. Und wenn der Bedarf da ist, dann äh muss auch das
614 Geld da sein.
615 ***I: Also, dass man die Leistungen mehr am Bedarf orientiert.***
616 Frau X: Ja, und dass die Kosten nicht so im Vordergrund stehen. Da hab ich schon den
617 Eindruck, dass des so ist.
618 ***I: Und wie müsste sich die Zusammenarbeit mit den anderen Akteuren verbessern***
619 ***bezüglich Qualitätsentwicklung?***
620 Herr Y: Seitens der freien Träger würd ma uns mehr strukturelle Verantwortungsbereitschaft
621 wünschen, seitens der öffentlichen Jugendhilfe auf örtlicher Ebene ne begründetet subsidiäre
622 Struktur. Also wenn sie Qualitätsentwicklung – also wir müssen auf der strukturellen Ebene
623 schauen, und wir müssen auf ner infrastrukturellen Eben arbeiten und wir brauchen soziale

Anhang
Interview Landesjugendamt

624 und personale Faktoren, die da zusammenkommen müssen um des Ganze überhaupt zur
625 Geltung bringen zu können. Um des zu illustrieren noch mal: wenn ich sag, ich hab an
626 Sozialraum, wo äh ein ein Trägerkonsortium die Leistung erbringt und dann a tatsächlich in
627 dem Sozialraum die Kinder alle auffangen und bewirtschaften unter Einschluss
628 bürgerschaftlicher und sonstiger Strukturen, die den Hilfebedarf decken, wo die die Kinder
629 nimmer 25 oder 30 km zur nächsten HPT gebracht werden, damit irgendein Träger da seine
630 Liegenschaften abschreibt, dann wär ma da schon ein Stückel weiter. Des geht äh natürlich
631 nur auf der Grundlage, Verantwortung für den Sozialraum zu, zu übernehmen. Und seitens
632 der freien Jugendhilfe, seitens der öffentlichen Jugendhilfe, aber dann a begründet über
633 Vereinbarungen und Verträge ein Stück weit seiner Definitionsmacht abzugeben. Also ich
634 geb dir Macht, ich geb dir auch Kohle aber i muaß dann des guate Gefühl ham, dass du damit
635 was Gutes anfangst. Und da simma dann natürlich wieder bei den Bündnissen, und wir sind
636 ein Unikum in Europa mit unserm Subsidiaritätsprinzip und mit der starken Stellung der
637 Verbände. Und des is ned gsagt, dass des immer so bleiben wird. Aber wenn ma des so
638 beibehalten wollen, dann müss ma uns auf allen Seiten bewegen. Also ma müsst viel mehr
639 Katamnesen machen, was aus der Intervention wird. Also wenn ich mir die Gefängnisse
640 anschau, wer da alles aus ner zerbrochenen Familie kommt, wer da alles schon im
641 Erziehungsheim war äh brauch ma die Lebensläufe nur anzuschauen um zu sagen, wenn ma
642 da frühzeitig was gmacht hätt, eventuell schon vorm Kindergarten. Und da bräucht ma halt
643 gemeinsame Handlungskonzepte, die auf Lebenslagen und Lebensverläufe zugeschnitten
644 sind. Und des heißt dann aber ned Schubladendenken, sondern des würde ganzheitlicheres
645 Denken auf struktureller Ebene nötig machen.

Anhang

Interview Geschäftsstelle Entgeltkommission

Geschäftsstelle der Entgeltkommission

MA 1: Dipl. Sozialpädagoge seit 1988

als Geschäftsführer seit 2003 in der Geschäftsstelle der Entgeltkommission

MA 2: Beamter im kommunalen Bereich seit 1993

als Sachbearbeiter seit 1999 in der Geschäftsstelle der Entgeltkommission

I: Wie würden sie denn jetzt die Rolle der Entgeltkommission in der QE beschreiben? Also welche Aufgaben hat sie für QE?

MA 1: Also die Kommission hat die Aufgabe, des Ganze festzulegen, ähm sich darüber Gedanken zu machen, was sie da erwartet, das festzuschreiben und dafür auch entsprechende Entgelte zu vereinbaren. Also wir sind hier die Geschäftsstelle, da muss man unterscheiden. Wir sind diejenigen, die anschauen, was geschrieben wird, den Kostenträger fragen, ob das so ist, wie er sich des vorstellt, ob er Änderungswünsche hat und damit ist für uns der Fall eigentlich erledigt. Dann geht es weiter an die Kommission eben mit dem Hinweis, dass der Kostenträger damit einverstanden ist, was er gut findet und was nicht. Und wenn's keine Einigung gibt, dann werden sie diesen Punkt noch mal nachverhandeln müssen.

I: Wie würden sie denn den aktuellen Stand von QE in den Einrichtungen beschreiben?

MA 1: Da wärs mir jetzt lieber, wenn man das Gerät ausschalten könnte. (lacht) (kurze Pause) Es findet ein großes Stochern im Nebel statt und die Einrichtungen ziehen sich vorzugsweise auf die fehlende Finanzierung der Einführung irgendwelchen QM-Systemen zurück, um das zu tun, was sie bislang offensichtlich getan haben, nämlich nichts. (kurze Pause) Äh der Punkt ist aus unserer Sicht, dass die Diskussion, die man da führt, dass des nix Neues ist. Es ist nix Neues, seine Leistung zu beschreiben, sich Gedanken über, über Standards sich zu machen, sich zu evaluieren. Des sind für uns immer schon Leistungsaufgaben gewesen oder auch Teile eines guten Fachdienstes einer Einrichtung. Tatsache ist, dass da offensichtlich nicht so sehr viel statt gefunden hat und wenn man nachfieselt, geht's immer darum, dass man irgendwas einkaufen muss um so was neu zu machen. Und daran haben wir Zweifel. Also es kann natürlich sein, dass man irgendwie einen Input von außen braucht, des tut vielleicht der Einrichtung gut, wenn sie da nicht weiterfindet. Aber...des hamma grade jetzt mal wieder so eine QE-Beschreibung da vorhin noch hineingeschaut und festgestellt, ja da steht sehr wenig drin.

I: Also sie bekommen nicht irgendwelche Handbücher oder Konzepte, sondern nur die Leistungsbeschreibung und QE-Beschreibung.

MA 1: Mir kriegen schon hin und wieder mal ein Handbuch, haben wir schon von dem einen oder anderen Träger bekommen, da stehen zwei oder drei äh puh...wobei ich die Qualität dann eher...ja, fragwürdig finde. Es gibt ja welche, die nach DIN sonst was sich zertifizieren haben lassen, da gibt's dann auch Anfragen, ob des notwendig wäre, ob man des auch machen sollte. Also davon sind wir nicht besonders beeindruckt.

MA 2: Vielleicht zur Finanzierung, wir haben einige Kalkulationen gehabt, die QM-B ausgewiesen haben, wenn des im Rahmen von der Leitung zugebilligt ist, dann ist des in Ordnung, zusätzliches Personal haben wir nicht akzeptiert.

I: Und ähm wie würden sie die Auswirkungen von QE in den Einrichtungen beschreiben?

MA 1: Also wir haben des Gefühl - also zu uns ist nichts durchgedrungen, wo eine Einrichtung nachvollziehbar ihre Qualität insbesondere die Ergebnisqualität messen würde und Aussagen machen würde, was sie tun, um diese zu halten, zu verbessern etc. Also wir haben da nix auf dem Tisch, also mit der Evaluation da, da fängts bei uns an, da bekommen wir sehr nebulöse Beschreibungen schon der Ziele haben. Also aus unserer Sicht liegt bei der Leistungsbeschreibung so viel im Argen, dass wir uns mit der QE-Vereinbarung noch nicht sehr intensiv auseinandergesetzt haben, weil wir erstmal froh wären, wenn alle Einrichtungen eine Leistungsbeschreibung, eine Leistungsvereinbarung hätten, die auf dem Stand ist.

I: Und was sind Kennzeichen oder Merkmale von einer guten QE?

Anhang

Interview Geschäftsstelle Entgeltkommission

MA 1: Also wie gesagt, wir bräuchten erstmal eine Leistungsbeschreibung wo äh Ziele klar genannt sind, die ich auch nachvollziehen kann, die ich auch messen kann. (kurze Pause) Und dann äh kann ich mir vorstellen, dass man eine QE-Beschreibung tatsächlich drin hat, wie des Ganze evaluiert wird, in welchen Abständen, von wem und was getan wird um eben diese Qualität dann tatsächlich auch zu halten oder zu verbessern. Da bräuchten wir ganz klare Aussagen über Verweildauer, über den Grad der Zielerreichung und da fehlt, da fehlt sehr. Und den interessantesten Ansatz, den wir gesehen haben, des ist bei **Efos** gewesen, wobei wir da seid einiger Zeit keine Informationen mehr kriegen, was uns auch mehr oder weniger ein bisschen misstrauisch macht. Wo mir denken, na, ja, möglicherweise kommt bei dieser Studie nicht das hinaus, was die Anbieter gerne hätten, was da rauskommen würde.

I: Und was für Erwartungen sind in den Einrichtungen bei den Mitarbeitern an QE?

MA 1: Die Einrichtungen sind alle der Meinung, sie haben die schwierigsten Kinder und leisten die beste Arbeit. Ich glaub nicht, dass die da besondere Erwartungen haben. Die haben Erwartungen, dass sie da einen Topf aufmachen können und Gelder rauszukriegen, sag ich mal ganz platt. Ich hab noch keine Einrichtung erlebt, wo irgend sich ein Kollege äh...von selbst gesagt hat, ja, vielleicht sollten wir doch unsere Qualität verbessern oder sicher zu stellen, dass sie so bleibt. Also insofern hab ich eher den Eindruck, des ist etwas, was eine Forderung von außen aufs Auge gedrückt wurde, ein Anspruch, den sie eigentlich schon eher mit Befremden sehen und in ihrer Abwehr, in der sie dann schreiben, sobald wir die Finanzierung eines QM-Systems bekommen, werden wir. Des sind dann so Formulierungen, die...(hustet) Geht's um Prozessqualität und dann schreiben sie, „Die Aufnahme findet entsprechend der von der Einrichtung zusammen mit den Ämtern evaluierten Standards statt. Nach Aufbau eines QM-Systems sollen diese Standards regelmäßig überprüft und wieder evaluiert werden.“ Was les ich jetzt da draus, nachdem des nicht finanziert ist, tun sie ihre Standards weder überprüfen noch evaluieren. Das kann eigentlich nicht sein.

I: Wie sind ihre eigenen, persönlichen Erwartungen an QE, wie haben sich die auch verändert?

(lange Pause)

MA 1: Also des ist für mich nix Neues, des ist ne Selbstverständlichkeit. Die Frage wäre tatsächlich, wie kann des zwischen Anbieter und Kostenträger Transparenz und deutlich machen können, was die Einrichtung tut, um die Qualität ihrer Arbeit zu verbessern. Da fehlt es aber schon davor, des fehlt ja schon in klare Aussagen in der Leistungsbeschreibung nicht nur zu den Zielen, sondern auch zu denen, was ich leiste. Da wird nicht deutlich gemacht der Umfang der face to face Zeiten, wann kommen denn die Kinder in den HPTs, wir streiten uns um Personalumfang herum. Eine Frage von Doppelzeiten während der Kommzeit und Ähnlichem, da haben wir nur vage Angaben über die Elternarbeit, vage Angaben über den Umfang der Zeiten, wo sie mit Lehrern oder sonst wie Besprechungen haben, über Teamzeiten, also alles das ist schon nicht selbstverständlich. Und so lange hier nicht einmal diese nackte, harte Strukturqualität so beschrieben wird, dass des tatsächlich vergleichbar ist und nachvollziehen kann, ob des, des ist, was man will, sondern immer, ja, des ist bei jedem Kind anders, des ist in der Phase in der Entwicklung unterschiedlich. Was ja alles richtig ist, trotzdem muss es einfach Zeiteile geben, die die einplanen und wo ich gegebenenfalls sagen kann, also da muss ich mit dem Jugendamt sprechen, da muss ich Zusatzvereinbarungen treffen, weil der Umfang dann auch in der Summe nicht reicht. Und das fehlt schon. Und wenn wir das hätten, dann würde ich erwarten, dass die Einrichtung dann ihre konkret formulierten Ziele tatsächlich überprüft und dann feststellt, ob sie die erreicht oder eben nicht. Und sich dann Gedanken und Vorschläge macht, dann auch gern von extern, was sie tun könnten, um da besser zu werden.

I: Wie sieht die Zusammenarbeit mit den freien Trägern aus bezüglich der QE?

MA 1: (kurze Pause) Hamma eigentlich, also wie gesagt, des ist...(lange Pause)

MA 2: Des QE-Formular wurde ja auf Landesebene entwickelt und da ist momentan nichts mehr, da tut sich nichts mehr aufgrund verschiedenster Dinge. Also hauptsächlich weil des

Anhang

Interview Geschäftsstelle Entgeltkommission

Geldproblem einfach da ist, dass man sich da nicht mehr weiter trifft, weil man einfach mit Steigerungen äh rechnet. Also äh des ist einfach so ein Tabuthema, was man momentan auf Landesebene nichts mehr einberuft. Und des war eigentlich ein Thema, was auf Landesebene, was zwischen Verbänden und Städten und Landkreisen diskutiert wurde.

I: Und da ist jetzt nichts mehr passiert.

MA 2: Sendepause.

MA 1: Des ist im Wesentlichen nicht Thema, des würd ich auch so sehen. Es gab so diesen Versuch, jeder hat da irgendwie was reingeschrieben, es gab den Versuch, dafür Mittel an Land zu ziehen und nachdem des nicht funktioniert hat, hören wir da eigentlich kaum was.

I: Des heißt diese QE-Beschreibung, dieses Formular ist jetzt seit...

MA 2: 2001

MA 1: Unverändert geblieben, richtig. Spielt bei der Vereinbarung eigentlich eine sehr untergeordnete Rolle. Also wir haben noch welche, da war des noch gar nicht, da gibt's Vereinbarungen von 2000 und Anfang 2001, was des Formular noch gar nicht in der endgültigen Fassung gab. Oder wo man auch andere Sachen akzeptiert hat, also auch bei der Leistungsbeschreibung gabs mal andere Formulare. Da müssten wir jetzt mal nachschauen, bei wie vielen wir eigentlich eine formale QE-Vereinbarung haben. Würd ich mal schätzen, des ist vielleicht...

MA 2: 50 Prozent.

MA 1: Die Hälfte, hätt ich auch gesagt.

I: Und wie oft findet so eine Verhandlung statt?

MA 1: Theoretisch gilt jede Vereinbarung für ein Jahr, wir haben wenig Abweichungen eigentlich von diesem Jahr, sagen wir mal zwei, mal kürzer. 95 Prozent sind auf ein Jahr geschlossen und 95 Prozent der Anbieter kommen nicht nach einem Jahr sondern...durchschnittliche Frequenz dürfte zwischen zwei und drei Jahren liegen, schätz ich mal. Wobei es da Unterschiede gibt, es gibt welche die stehen tatsächlich jedes Jahr auf der Matte. Und es gibt welche, die waren 2000 da und 2001 da und liegen gerade jetzt bei uns wieder auf dem Tisch. Und des ist schon unterschiedlich.

I: Also wenn ich des richtig versteh, sind die Erwartungen der Freien Träger, dass sie durch QM mehr Geld bekommen.

MA 1: Ganz, ganz wenige haben da noch andere Erwartungen. Die sehen des dann wirklich als positiv, weil sie der Meinung sind, sie könnten die Qualität ihrer Arbeit eben auch durch Fakten untermauern. Des sind aber ganz wenige. Die meisten reagieren also eigentlich eher empört, so, wie man denn darauf käme, sie hätten des nötig und sie wären doch anerkannt und eine hervorragende Einrichtung, ob wir nicht wüssten, dass des Jugendamt....so zufrieden und glücklich mit ihnen sind und so weiter. Grade wenn man konkrete Angaben wissen wollten über die Zeitumfänge, dann wird einem immer vorgeworfen, man kann doch die Arbeit mit Menschen nicht irgendwie technokratisch messen und in ein Schema pressen. (kurze Pause) Alles Individuen.

I: Die Qualitätsentwicklung spielt also eher eine untergeordnete Rolle.

MA 1: Es ist noch keine Vereinbarung gescheitert über die Unzufriedenheit über eine QE-Beschreibung. Eher über die Vergütung der Putzfrauen. (lange Pause)

I: Wie sieht die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt aus bezüglich QE?

(kurze Pause)

MA 2: Die bekommen die kompletten Angebotsunterlagen, die werden über alles informiert. Die müssten die dann irgendwie auch auswerten. (kurze Pause) Ich weiß nicht, ob im Jugendamt da irgendwie Kriterien da, wie man eine QE-Beschreibung auswerten, wir kennen sie nicht. Die bekommen die gleichen Unterlagen und müssen auch Stellung dazu nehmen.

MA 1: Wobei man jetzt zur QE-Beschreibung eher wenig Fragen gestellt haben in der Vergangenheit sondern mehr zur Leistungsvereinbarung, zur Leistungsbeschreibung. Aber wie gesagt auch dort - die zentrale Zusammenfassung fehlt. Im Grund genommen müssten ja die Kostenträger ein Bild aus der Summe der Hilfeplangespräche machen können, also des ist

Anhang

Interview Geschäftsstelle Entgeltkommission

ja eigentlich so des einzige, was es in dem Bereich gibt. Da geht's ja um Ziele und der Erreichung, da ist ein bisschen was messbar. Aber nachdem des eben auch so verteilt ist und für eine HPT sind wahrscheinlich sechs Kollegen zuständig, kriegen wir da auch nicht eine geballte Rückmeldung. Und des wird zukünftig eher noch schwieriger werden.

MA 2: Des Sozialbürgerhaus ist für eine HPT zuständig.

MA 1: Gut, bei HPTs wirds eigentlich einfacher werden, gut die machen dann Straßenprinzip aufgrund der Klienten. Und dann sollte des nahe liegend sein, dass zwei Kinder, die in derselben Straße wohnen, beide brauchen HPT-Förderung auch in der derselben HPT sind, aber möglicherweise kommt der eine nach Norden und der andere nach Süden.

I: Welche Erwartungen hat des Jugendamt aufgrund von QE an die Einrichtungen?

MA 1: (kurze Pause) Im Grund genommen hat des Stadtjugendamt einen massiven wirtschaftlichen Druck, ich denk der steht im Vordergrund und insofern äh, wenn es zum gleichen Geld auch nachprüfbare Leistungen gibt, haben die sicherlich nichts dagegen. Also ich denk, des geht ja um eine äh Optimierung und eine Optimierung der Leistung wäre ja auch eine Optimierung der Wirtschaftlichkeit. Also insofern, wär das sicherlich sinnvoll. Wobei ich nicht weiß, was des Jugendamt denkt. Also unsere Meinung ist, dass der billigste Anbieter nicht unbedingt der preisgünstigste sein muss, aber im Grunde – sinnvoll wäre da, klare Aussagen zu haben und wir sind in Verhandlungen, kann man auch ganz offen sagen, irgendwelche Besonderheiten zu akzeptieren, wenn klar wird, dass es eine entsprechende Leistung gibt, die dann wirtschaftlich ist. Heißt also wenn der Träger tatsächlich nachweisen könnte, dass er mit seinem höheren Personaleinsatz des selbe Ziel erreicht oder bei schwierigem Klientel des gleiche Ziel erreicht wie eine andere Einrichtung bei weniger schwierigem Klientel, dann wäre des aus unserer Sicht ein Argument, dass sich dann auch finanziell auswirken würde. Aber soweit ist die Denke eigentlich nicht- auch bei den Trägern kaum.

I: Also diese Art der Finanzierung gibt's ja seit 99, und wie würden sie den Unterschied, oder die Vorteile, die Nachteile, die Entwicklungen zwischen dem vorherigen und dem jetzigen Finanzierungsprinzip beschreiben?

MA 1: Also des Prinzip ist ja nicht anders, wir haben jetzt Tagessätze und vorher auch. Bloß was nicht stattgefunden hat waren ja diese Leistungsbeschreibungen. Bei aller Kritik, die an der Leistungsbeschreibung auch noch da ist, wissen wir heute wesentlich besser Bescheid, was in den Einrichtungen statt findet, was da geleistet wird, von wem, in welchem Umfang, wie des vor fünf Jahren war. Also da wusste man gar nicht, was man dafür kriegt, des wissen wir jetzt nicht so genau, wie wir des gerne wüssten, aber wesentlich genauer als vor fünf Jahren. Ich bin nach wie vor der Meinung, dass des sinnvoll war.

I: Welche Beteiligung haben denn die Eltern und Kinder in den Einrichtungen, grade auch an QE, was ist da ihre Eindruck?

(lange Pause)

MA 1: Die tauchen da wenig auf.

MA 2: Es gibt schon so...Leistungsbeschreibungen, wo es irgendwelche äh...ähm...Elterngespräche gibt, die also, wo die Eltern irgendwelche Wünsche dürfen, eher in diese Richtung. Oder wenn des zur Qualitätsverbesserung, äh wenn des darum geht, dann wärs des was sie meinen. Findet man nicht oft. Aber ich hab erst letztens eine Leistungsbeschreibung gehabt, wo des so drin stand.

I: Wer übernimmt den im Moment welche Aufgabe für QE, damit des in den Einrichtungen läuft? Wer übernimmt die Verantwortung?

(lange Pause)

MA 2: Die Leitungen oder spezielle Beauftragte in der Einrichtung schieben da an.

MA 1: Anschieben tut momentan gar niemand. Wie gesagt, des Thema ist momentan, ist ähm...(kurze Pause) Also im HPT-Bereich da geht's jetzt zwar um die fachlichen Empfehlungen, des ist grad wesentlich mehr Thema, da geht's um Flexibilisierung, Platz-Sharing, da geht's um die Frage wegzukommen von den 2,0 Fachkräften, also ich glaube

Anhang

Interview Geschäftsstelle Entgeltkommission

209 nicht, dass da momentan das Thema QE da eine besonders große Rolle spielt ehrlich gesagt.
210 (kurze Pause)

211 **I: Also ihrer Meinung nach liegt des brach.**

212 MA 1: Des liegt brach und da haben wir ein schlechtes Gewissen, weil wir diese QE-
213 Vereinbarungen ja auch auf dem Tisch bekommen. Und da sind wir gerade mal wieder dabei
214 uns Gedanken zu machen, mal wieder zu schauen, was haben wir alles jetzt an QE-
215 Beschreibungen bekommen, was steht da drin ähm, steht da das Richtige drin, was sollte da
216 eigentlich drin stehen. Und wir stellen fest, die Qualität ist ganz unterschiedlich, also was sich
217 einzelne Träger gedacht haben und dann da rein geschrieben wurde, was vom Jugendamt oder
218 von uns eigentlich kaum kommuniziert wurde, ob sich da was rausdestillieren lässt. Bei der
219 Leistungsbeschreibung hat sich des schon sehr verbessert, da wissen wir jetzt schon ziemlich
220 genau, was da drin stehen soll, des könnten auch die Träger wissen, also man merkt auch an
221 den Trägern, die jetzt wieder neu vorlegen. Die haben da Ahnung, da gibt's die Ausführungen
222 mit Beispielen und so weiter. Und...da...wie gesagt, des wird jetzt sicher so der nächste
223 Schritt sein, wo man sagen kann, wir haben die Leistungsbeschreibungen aus dem Stand
224 haben, kann man des wieder anschieben. Aber des ist jetzt kein Thema, was jetzt äh
225 momentan von irgendjemanden als dringlich – also wir merkens zumindest nicht. Aber wie
226 gesagt, ich hab da eine, da heißt des „Finanzierung noch offen“. Diese
227 Leistungsbeschreibung, diese QE-Beschreibung, die war...(blättert im Beispiel) Ha, 6.7.01,
228 ja, wunderbar, genau. Und wurde seitdem nicht mehr erneuert, seitdem gings dann noch
229 zweimal um die Erhöhung vom Tagessatz, aber ansonsten hat sich da nix mehr getan. Also
230 des ist eine, da hätt ich schon bei der Leistungsbeschreibung, also bei der nächsten
231 Vereinbarung, hätt ich da schon Probleme, weil die Ziele einfach unklar sind. „Gesamte
232 Persönlichkeit des Kindes zu fördern“ und so weiter. Ja, ich möchte wissen, Schulabschluss,
233 zu Hause, wann ist des Ding überflüssig, was stellen die sich vor und so weiter und so fort.

234 **I: Halten sie dann noch mal Rücksprache mit dem Träger über dieses Papier?**

235 MA 1: Wenn er des nächste mal kommt, wobei des ja nicht unsere Aufgabe ist, sondern wir
236 können allenfalls des Jugendamt fragen, sind sie mit der Qualität der
237 Leistungsbeschreibungen zufrieden, gibt's da Änderungswünsche und...so besonders intensiv
238 sind da die Rückmeldungen in der Regel nicht. Also da...müssen wir zum Teil schon sehr
239 direkt fragen, was natürlich auch mit der Belastung und so weiter und so fort zu tun hat. Aber
240 des ist schon was, wo die Geschäftsstelle sich eigentlich vielleicht sogar ein bisschen
241 hineinmischt, als es ihr formal zusteht.

242 **I: Aber die Träger geben des quasi ab und bekommen dann eine Rückmeldung, ob des so
243 in Ordnung ist.**

244 MA 1: Richtig. Und wenn des Jugendamt da nicht nachfragt, dann könnten die jetzt mit der
245 Leistungsbeschreibung von 2001 da die nächsten 10 Jahre Entgelte verhandeln.

246 **I: Und ähm welche Vorstellungen haben sie denn, was in einer guten QE-Beschreibung
247 drin stehen müsste.**

248 MA 1: Ja, wie gesagt, da sind wir auch noch nicht so weit, weil unsere Vorstellung ist erst
249 mal was in der Leistungsbeschreibung drin steht und des wäre dann eben – des Wesentliche
250 sind für mich die Ziele, dass die klar definiert werden, was getan wird, in welchem Umfang
251 von welchen Leuten um diese Ziele zu erreichen. In der QE-Beschreibung solls darum gehen,
252 dieses Ganze zu messen, Verfahren zu entwickeln, Aufenthaltsdauer, was weiß ich, ob ich die
253 Ziele erreicht habe oder nicht. Also wenn er nach zwei Jahren noch da ist, dann hab ich des
254 Ziel, die Hilfe überflüssig zu machen, nicht erreicht. Dann muss man überlegen, warum man
255 des Ziel nicht erreicht hat, an was des liegt. Dann muss man sich Gedanken machen, was
256 könnte ich tun, bei den Sachen, die ich als Einrichtung in der Hand habe, des zu verbessern.
257 Also des ist für mich der Kernpunkt dessen, was sich eine Einrichtung in Bezug auf Qualität
258 eigentlich fragen sollte.

259 **I: Wie beurteilen sie denn die Publikationen zu dem Thema, die Fortbildungen dazu zu QE,
260 wie nutzen sie die auch?**

Anhang
Interview Geschäftsstelle Entgeltkommission

261 (lange Pause)

262 MA 1: Wir haben den Eindruck, da ist tatsächlich ein Markt entstanden und da gibt es eine
263 ganze Menge Leute, die mit sehr viel Worthülsen da, also des sind relativ oft banale
264 Geschichten eigentlich, die damit Geld verdienen. Deswegen finden wir des gut, dass da so
265 wenig Bereitschaft herrscht, so was zu finanzieren, weil des ist viel rausgeschmissenes Geld
266 ist. Wo ich ganz ehrlich sagen muss, eine Einrichtung, die dieses Prinzip, was ich vorhin
267 gesagt hab, also überprüfen der eigenen Zielerreichung, die des nicht schon gemacht hat, oder
268 für die des nicht klar ist, dass des eigene Aufgabe von ihr ist, tja, die ist eigentlich eh fehl am
269 Platze. Da wird sich auch nix verbessern dadurch, dass die sich irgendein QE-Handbuch
270 schreiben, irgendwelche Qualitätszirkel macht. Ich hab da eine wenig euphorische
271 Vorstellung von sehr vielem, was da läuft.

272 MA 2: Ja ich hab grade Parallele gezogen - wir haben neben der Jugendhilfe noch eine
273 Sozialentgeltkommission, da heißt des Prüfvereinbarung, da geht's im Prinzip auch um die
274 Qualität. Da ist man einen anderen Weg gegangen, man hat nach einem Jahr Arbeitsgruppe,
275 muss man sagen, äh ist man auf den Trichter gekommen äh, dass man gesagt hat, man
276 bräuchte einen Bericht, den die Einrichtungen eben erstellt, einen Arbeitsbericht und der muss
277 im Prinzip dann von der Fachdienststelle ausgewertet werden. Und dann, was ich nicht
278 schlecht finde, dieses Gespräch, des gibt's in der Jugendhilfe nicht. Da ist geplant, dass da
279 dieser Sachbericht ausgewertet wird und dann mit der Einrichtung äh ein Gespräch zu führen,
280 wo man eben über, über Dinge, die noch nicht klar sind, redet, Rückmeldung. Da gibt's eine
281 Terminsetzung, bis wann diese Verbesserung oder diese, diese Erhaltung, was auch immer
282 des ist, bis wann des laufen muss. Des ist was, was in der Jugendhilfe, wenn man die QE-
283 Beschreibung liest, des ist nicht vorgesehen.

284 MA 1: Du hast des positiv formuliert, dass des bei der Prüfvereinbarung auch um die Qualität
285 geht. Im Grund genommen ist des so, dass es bei der QE-Beschreibung auch um die Prüfung
286 geht dessen, was die Einrichtung tut. Nachdem des überprüfen von Leistungen und Qualität
287 etwas ist, was die Einrichtungen gar nicht gerne haben, hat man sich ein recht schwammiges,
288 konsensualverabschiedetes Formular da als Worthülse da ein Stück weit ja verabschiedet.
289 (kurze Pause) Und des ist grade so der Widerstand, sind alle der Meinung, wir haben des nicht
290 nötig, dass ihr unsere Arbeit kontrolliert, die sind doch alle ganz engagiert. (kurze Pause)

291 ***I: Welche Voraussetzungen braucht es denn, einmal in einer Einrichtung und zum andern***
292 ***im Umfeld, damit hier QE statt finden kann?***

293 MA 1: Da bräucht es eine grundsätzliche Offenheit des Einzelnen, Prozesse zu hinterfragen
294 und die seh ich nicht. Es braucht Ziele, klar. (kurze Pause)

295 MA 2: Und es braucht einen speziellen Katalog, an was man des auch prüfen kann. Also ich
296 tu mir schon hart, wenn ich eine Leistungsbeschreibung lesen muss, aber wenn ich jetzt
297 seitenlange Sätze bekomme ähm wird des einfach ein Problem. Des muss man auch kürzer
298 und griffiger formulieren. Ich als Verwaltungsbeamter, nicht aus dem Bereich eben bin, aber
299 dass ich jetzt so sämtliche Feinheiten von der Sozialpädagogik kenn, des kann ich nicht. Da
300 müsst des irgendwie konkretere Formulierungen her. Ähnliche Probleme ham die
301 Einrichtungen auch.

302 ***I: Also Ziele ganz klar formulieren und nachvollziehbar.***

303 MA 2: Ja, dass mans prüfen kann, die Ziele sind erreicht, wie kann ich des erreichen, was
304 muss ich tun dafür.

305 MA 1: Konkrete Ziele wie ein Schulabschluss, Bestehen der Klasse oder so... Des schreiben
306 die wenigsten so konkret rein. Wie gesagt, da fehlt es, die allgemeinen Ziele sind so
307 formuliert, dass des ein Riesenkatalog ist für den individuellen Hilfeplan ist. Bei 80 % unserer
308 Klienten haben wir des nicht erreicht, was wir uns vorgenommen hatte, woran lag des,
309 vielleicht am Personalwechsel... Dazu gehört eine gewisse Offenheit und dazu gehört
310 natürlich auch ein gewisse Bereitschaft der Kostenträger auch mal still zu halten, wenn
311 vielleicht einmal aus Personalwechsel und sonstigen Gründen die Qualität mal nicht so ist,

Anhang

Interview Geschäftsstelle Entgeltkommission

wie des erwartet ist. Da herrscht zu viel Angst, dass man dann schlechter belegt wird und da mit Konsequenzen rechnen muss.

I: Und wie sollte sich die Zusammenarbeit mit den Freien Trägern verändern?

(lange Pause)

MA 1: Also ich glaub im Grunde braucht des mehr Vertrauen, solche Sachen auch zu thematisieren. Andere meinen, des ist halt die Geschäftsstelle, nicht die Geschäftsstelle des Kostenträgers, des muss ich auch noch deutlich sagen. Die Beratung, die ich gestern mit einer Einrichtung gemacht haben, die hat nicht dazu gedient, Kosten zu dämpfen, sondern äh, ja die Qualität sicher zu stellen in der Einrichtung, so ist es nicht. Wobei, wenn wir lesen, dass die äh die Kontrollvereinbarung an den Bezirk geht, des Verhältnis zu den örtlichen Kostenträger und der Geschäftsstelle noch wunderbar ist. Da ist des Misstrauen noch größer.

MA 2: Da ist des Misstrauen noch deutlich größer, also zwischen Einrichtung und den Verbandsspitzen und Bezirk.

MA 1: Natürlich vom Jugendamtsseiten sagt man, wir haben 1000 HPT Plätze und davon sind 200 zu viel und jetzt müssen wir schauen, wie wir die 200 Plätze sozialverträglich abbauen. Und die 800 wollen wir halten und da eine gute Qualität halten. Und dann darf eine Einrichtung auch mal ein Jahr lang schlechter arbeiten, weil die bei der Auswahl des Personals daneben gelangt haben und was weiß ich, eine gekündigt, die nächste schwanger und dann ist des halt mal, wo eine Einrichtung auch mal eine Zeit hat, des muss auch akzeptiert werden, dass die angstfrei, wo die Leistung halt mal nicht so ist.

I: Und wie könnte man denn dieses Vertrauen herstellen, aufbauen? Diese Ängste nehmen?

MA 1: Wie gesagt, des muss auf einem bestimmten Level einfach geben, was quasi garantiert ist. Einrichtungen brauchen, brauchen eine gewisse Sicherheit, ja...man muss...(kurze Pause) Bleibt schwierig, klar. Also wir sind Gegner irgendwelche festen Versorgungsaufträge pauschal zu vergeben, für die Einrichtung ist des natürlich am sichersten. Aber da ist des Problem aus unserer Sicht, dann hätten wir keine Kontrolle mehr in der Leistung. Des ist eben dieser Widerspruch, dass man auf der einen Seite die Leistung überprüfen können wollen und auf der andern Seite wissen, dass dafür natürlich eine Offenheit notwendig ist, die auch Konsequenzen hat.

MA 2: Des ist auch mit Personal im Jugendamt verbunden, des gar nicht vorhanden ist, wie will man so was dann steuern. (kurze Pause)

I: Was wünscht sich wohl des Jugendamt oder die Träger an Veränderungen für QE?

(lange Pause)

MA 1: Des Jugendamt wünscht sich, Klienten möglichst schnell irgendwo unterbringen und des möglichst preisgünstig, des sag ich jetzt mal so. Des Interesse der Träger, mei, dass sie ihre Kosten sicher refinanziert bekommen und ansonsten eigentlich, ja, weitgehend in Ruhe gelassen zu werden. Also des ist jetzt unser Eindruck.

I: Also dass die Träger eigentlich gern so weiter arbeiten wollen wie bisher.

MA 2: Ja.

MA 1: Die Bestandssicherung ja. Also grade wenn's bei HPT um Flexibilisierung geht oder ähnliche Geschichten, also des Infragestellen der lange gelobten Personalausstattung, also auf die Idee, dass eine Einrichtung die seit Jahren in der Leistungsbeschreibung von 11.00 bis 16.00 Uhr drin hat, dass man da hin kommt und feststellt, ja Moment, die haben ja erst um viertel nach zwölf Schule aus hat, am Donnerstag hat keiner vor eins aus. Also wieso sollen wir zu der Zeit schon einen Sozialpädagogen oder eine Erzieherin schon beschäftigen.

I: Was sollte sich an der Ausbildung in den Einrichtungen verändern, damit die auf QE vorbereitet sind?

(lange Pause)

MA 1: Die Ausbildung von Sozialpädagogen, da könnte man lange drüber sprechen. Ich weiß nicht, ob sich da was verändert hat, seit ich fertig bin. (kurze Pause)

MA 2: Gibt's denn eine Ausbildung für Sozialpädagogen für QE?

Anhang

Interview Geschäftsstelle Entgeltkommission

I: Man kann dem sehr gut ausweichen.

MA 1: (lange Pause) Es gibt da jetzt keinen Standard, der jetzt da irgendwo – also das Gelbe vom Ei, also das bekommen die Studenten ob freiwillig im Wahlfach als Pflichtveranstaltung vermittelt. (kurze Pause) Wie gesagt, es gehört dazu, sicher gehört da erst mal dazu, den Studenten ein gewisses Selbstbewusstsein zu vermitteln, was es ihnen ermöglicht, des eigene Tun auch zu hinterfragen. Hat weniger mit der Ausbildung zu tun, als mit den Studenten, da gibt's eine ganze Menge, wo ich behaupte, die da Schwierigkeiten haben von ihrer Persönlichkeit her. Also ich hab viele Kommilitoninnen gehabt, deren Stimme ich in keiner Vorlesung jahrelang nix gehört hab, weil die nix zu sagen hatten oder sich nicht getraut haben, kann mir kaum vorstellen, dass die sich mal hinterfragen. Doch die hinterfragen sich schon, wahrscheinlich permanent, aber die würden des nicht zum Thema machen, damit da auch was rauskommt. Grüblerisch und selbstkritisch sind die im Kämmerlein und fragen sich jeden Abend, ob sie denn des Richtige getan haben in der Situation. Ja. Des gilt sicherlich nicht nur für Sozialpädagogen. Der Ingenieur, der den letzten BMW konstruiert hat, ich weiß nicht, ob den mal Selbstzweifel quälen, ob man des eine oder andere nicht anders hätte machen können, das dann offensiv angeht.

I: Wer denken sie sollte mehr in Aktion treten, mehr Verantwortung übernehmen, damit QE läuft in den Einrichtungen?

MA 1: Also in der Einrichtung sind wir nach wie vor der Meinung, des ist Leitungsaufgabe, dass der sich um solche Sachen kümmert, dafür kriegt er auch mehr Geld. Und dann ist es sicher Sache eines Vorgesetzten zu schauen, ob die Leute, die er eingestellt hat und die er bezahlt, der ist ja seinem Träger gegenüber dafür verantwortlich, zu schauen, wie...wie man sich des vorstellt und des dann auch gegenüber dem Kostenträger entsprechend die Finanzierung einfordern kann.

MA 2: Also einen speziellen Beauftragten ist schwierig, der ist meistens nicht so hoch eingestuft wie die Leitung, da ist dann immer die Frage, wie sehr kann sich der dann gegenüber den höher eingruppierten Kräften, nen Psychologen oder so, wie sich der dann äh durchsetzt. Ich glaub schon, dass des sinnvoll angesiedelt ist bei der Leitung, wenn was vorwärts gehen soll.

MA 1: Oder der Träger muss außerhalb der Organisationen haben, der des dann überprüft, der aber dann nicht dem Leiter Rechenschaft schuldig ist sondern dem Träger, damit der dann äh auf den Leiter einwirken kann. Also des Institut Efos haben da ja ein Verfahren entwickelt, wo es eine ganze Reihe Items gibt, wo man tatsächlich messen kann, was ist mit dem passiert, hat man des erreicht oder nicht. War was, des hat uns gut gefallen, könnte man drauf aufbauen. Aber seit zwei Jahren - also da sind wir auch ein bisserl misstrauisch, da sind dann Unterlagen gekommen, waren bei diesem Treffen dabei, wo sich die Einrichtungen, die da teilgenommen haben getroffen haben, dann gabs noch eine Großveranstaltung mit dem Jugendamt und dem Landesjugendamt, aber keine Einrichtung hat sich jetzt darauf berufen. Des ist nicht mehr aufgetaucht.

MA 2: Also nur die Preise sind aufgetaucht.

MA 1: Ja, des ist also des was uns auch misstrauisch macht.

I: Wie sollte denn eine Organisationsstruktur sein, damit in ihr QE Sinn macht?

MA 1: Also ich glaub des Optimale wäre tatsächlich ein Träger hat jemanden extern...Also pro HPT Gruppe ist die Leitungsstelle nicht 0,25 sondern 0,22 oder 0,21 und hat wirklich noch eine Stelle, die jetzt da gar nicht drinnen ist in der Einrichtung irgendwo fest verankert. Der macht dann solche Aufgaben oder das Erfüllen der Aufgaben, also wie gesagt, die Qualität zu sichern, des machen die Leitung und Mitarbeiter, aber die Überprüfung, des was getan werden soll, sollte der Träger im Überblick haben. Aber wir haben halt dann, dass der Vorsitzende des Trägervereins gleichzeitig der Leiter der Einrichtung ist.

I: Also diese Doppelfunktionen.

Anhang

Interview Geschäftsstelle Entgeltkommission

414 MA 1: Wir haben ein paar private Träger, da haben wir den Eindruck, die stellen sich ständig
415 in Frage, fangen an Konzepte zu entwickeln, probieren des mal anders und sind da offen für
416 Anregungen und so weiter, aber die gehören eher nicht zu den traditionellen Verbänden.
417 MA 2: Also anstelle von 0,25 0,23 des ist Theorie, die Realität ist, dass die Leitung da extra
418 Stunden haben möchte, um da zu kooperieren.
419 MA 1: Die Frage ist eben, wie der Träger schauen kann, wie ist die Qualität, der hat ja die
420 Verantwortung für die Kosten und dass die umgesetzt werden. Des Problem ist eben, dass die
421 Leitungen ja zu sehr drin sind in der Einrichtung, die müssten ja dann ihre eigenen Fehler
422 feststellen und transparent machen. Wenn wir die Transparenz hätten, ähm dann sollte
423 eigentlich des Jugendamt dem Träger sagen, da und da sind Mängel und der müsste dann
424 eventuell den Leiter rausschmeißen, weil der dafür nicht Sorge getragen hat. Aber die
425 Transparenz haben wir nicht, die fürchten auch die Träger. Schon bei der
426 Leistungsbeschreibung hüllt man sich da sehr ein. Also es ist eine furchtbare Angst, sich auf
427 die Basics runterkürzen zu lassen, und deswegen hat man lieber immer mehr drin stehen.
428 Aber im Prinzip wäre gut, einfach klar die Standardleistungen definiert zu haben, und dann
429 wäre die Bereitschaft beim Jugendamt sicherlich auch größer, da dann auch mal mehr dazu zu
430 geben. So äh denkt man sich, ja die haben so viel Luft, die könnten da schon runtergehen,
431 weil die Einrichtungen und Träger immer schauen, dass sie möglichst viel drin stehen haben
432 in der Leistungsbeschreibung, auch wenn des nicht immer dem Standard entspricht.

Dachverband

Lehrerin für Sport und Musik

seit 1976 beim Dachverband, zunächst als Referentin für Fort- und Weiterbildung, seit 2002 Referentin vom Landesverband für Kinder- und Jugendhilfe

I: Wie würden sie denn jetzt die Rolle vom Dachverband in dieser QE-Diskussion beschreiben?

DV: Also der Verband hat ja auf Bundesebene oder nicht auf Bundesebene sondern...ja, (kurze Pause) Es gibt die Gesellschaft für Qualität vom Verband und die haben...ja, die machen des, was eigentlich alle anderen Gesellschaften, also des klingt so ein bisschen böse, ich meins auch so, also die ham desselbe gemacht, was andere Anbieter auch machen. Also diese ganzen Formen von QM äh bis zur Zertifizierung. Und ich war eigentlich immer diejenige, die dagegen gewettert hat, weil ich gesagt hab, des kostet alles sehr viel Geld und bringt nichts, wenn jeder ein Zettel hat, was soll des. Und des Entscheidende ist ja, die Ergebnisqualität und die krieg ich so nicht hin. Ich kann nur die Strukturqualität beschreiben, aber die interessiert mich nicht. Also äh...das war vielleicht zu anderen Zeiten, also die Sozialarbeit wirklich ausdifferenziert wurde, so in den 70er Jahren, da war des ein wichtiger Punkt, die Strukturqualität in den Einrichtungen. Aber ich denke, heute haben wir das. Es mag einzelne Ausreißer geben, die gibt's immer mal, aber die Probleme seh ich in der Ergebnisqualität. Nur wie krieg ich des hin, da brauch ich Langzeitstudien, völlig wurscht bei welcher Einrichtung. Und dazu fehlt des Geld. Und des wärs für mich, echte QS, wenn ich sagen könnte, ich kann wirklich ein, ein, einen jungen Herren von der Krippe an eine Langzeitstudie machen, beobachten, auch schwierigen Familienverhältnisse, wo ich dann sag, so sind die gelandet, was waren die Einflussfaktoren, in welchen Einrichtungen sind sie gewesen. Man kriegt des nur so punktuell mit und es gibt einen riesen Erfahrungswert, bei Gerichtsverhandlungen merkt man des, wenn's heißt, ja auch schwierigen Verhältnissen, aber nicht jedes Kind aus schwierigen Verhältnissen wird straffällig, was war dann bei denen anders, was kann ich da draus lernen, des wär in meinen Augen QS. Den Rest, des halt ich alles für...Schaumschlägerei.

I: Also ihre eigenen Erwartungen sind eher skeptisch gegenüber QE.

DV: Also wir diskutieren des ja schon sehr lange und...ich denke, dass viele Einrichtungen haben schon eine gute Qualität. Also es ist ja so, dass die Leute gut ausgebildet sind, Teams steuern sich auch gegenseitig, und da ist sicher immer jemand drin, der nicht gut ist. Also es gibt immer ein Gefälle im Qualitätsniveau bei...äh...bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Also ich hatte gestern eine Besprechung mit den Referentinnen, die in der Kampagne zum bayerischen Behandlungs- und Erziehungsplan arbeiten, die sind alle gleich geschult und trotzdem...(kurze Pause) Da sind einfach Qualitätsunterschiede drin, leider. Des kann man nicht ändern. Und ansonsten...denk ich, es steuert sich vieles selbst auch. Das würd ich nie unterschätzen, und wenn jetzt hier Rahmenbedingungen dahingehen, immer enger werden, dass also weniger Geld zur Verfügung steht, dass die Leute nicht mehr in Fortbildungen gehen können, also dass die Träger so eng kalkulieren müssen, dann fürchte ich allerdings äh, dass man von QS überhaupt nicht mehr sprechen muss. Es geht dann noch zwei Jahre gut, wenn die Leute nicht mehr in Fortbildungen oder sonstige Möglichkeiten haben, dann wird man des nicht gleich merken. Aber irgendwann wird sich des rächen. Weil des sind ja Erfahrungswerte...äh man macht des ja nicht zum Spaß und zum Vergnügen. Sondern weil man des wirklich braucht.

I: Wie würden sie den offiziellen Standpunkt vom Dachverband zu QE beschreiben.

DV: Des ist schon so der offizielle Standpunkt, wir sehen des schon alles so. Also da muss man dazu sagen, also diese Gesellschaft für Qualität – also es gibt mehrer Landesverbände, des ist ne gGmbH, also die sind da Gesellschafter. Ziel war damals, dass alle Länder äh Gesellschafter werden und äh...es hat sich aber nicht durchgesetzt. (kurze Pause) Wie gesagt,

Anhang

Interview Dachverband

die machen nichts anderes, als wie alle andern auch, des hat für mich- also da war nix dabei, wo ich sag, des hätte jetzt ein Profil vom Verband gehabt irgendwo. Und dann...wenn man die Preise anschaut, also lass ma die Finger davon. Also ich bin sehr dafür, ein QM zu haben. Das ist für mich kein Thema. Und die Grundlage für äh dafür ist für mich, immer noch eine wirklich gute Konzeption, die auch wirklich jedes Jahr angekuckt wird, fortgeschrieben wird, was haben wir für Prozessstandards. Weil erst bei denen wird's ja wirklich spannend, alles andere, Papier ist geduldig. Aber wenn man dann die Leute beschreiben lässt, wie macht ihr des denn, wie schaut denn die Hausaufgabenbetreuung aus. Also man meint immer, alle Welt wüsste, wie des geht. Und da gibt's Diskussionen und da find ich des auch vom Fachlichen her spannend, was so machst du des, ich mach des ganz anders. Und da wär dann auch wieder die Nahtstelle mit der Langzeitstudie, welches Kind hat den was durchlaufen, was und wer war anders. Und wie gesagt, also alles andere, diese Handbücher, ich seh des sehr leidenschaftslos. Des ist ein Ordner, da stellt man halt die Sachen zusammen und des wars dann schon. Also nur diese Prozessstandards, des ist was Spannendes. Und ne gute Konzeption braucht man einfach, damit sich auch andere informieren können, neue Leute auch. Also ich gehör nicht zu denen, die des Ganze äh...übertrieben äh... Früher hat man Organisationshandbuch dazu gesagt, des war auch nix anderes. Nicht wirklich. (lacht)

I: Wie würden sie den aktuellen Stand von den Einrichtungen von QE beschreiben? Wie sind da ihre Eindrücke?

DV: Also ich denk, am Seltensten findet man so die, die ISO an. Ich denk des meiste geht so in Richtung TQM. (kurze Pause) Also die, die ich beraten hab, die hab ich alle in die Richtung beraten, wirklich unter Einbindung aller, weil sonst hat des überhaupt keinen Sinn, auch die Vorstände, auch ehrenamtliche Vorstände müssen da mit dabei sein. Und damit hab ich eigentlich gute Erfahrungen gemacht. Ich hab nie so beraten, dass des Ziel eine Zertifizierung gewesen wäre. Des kostet nur viel Geld. Also des sieht man ja auch, den zertifizierten Einrichtungen bringt des gar nichts. Also die haben nix davon.

I: Und ähm wie sieht denn die Zusammenarbeit zwischen Einrichtungen und Träger mit dem Dachverband, wenn's um QE geht?

DV: Also die Beratung mach ich freiberuflich, also innerhalb dieser Arbeit kann ich wirkliche Begleitungen, also mal ein Gespräch oder so und sagen machts des so und so, aber wirklich in den Einrichtungen und direkt berate und schreibe und korrigiere und mache äh, des geht dann außerhalb der Arbeitszeit hier. Des ist nicht machbar. (kurze Pause) Also die direkte Beratung und Anbindung von Mitgliedsorganisationen findet bei uns in den Bezirksverbänden statt. Und da findet auch die Fachberatung statt. Äh die äh...wie gesagt, die Bezirke sind da unterschiedlich, also hier in Oberbayern läuft des erstklassig, da ist des eine absolute Spezialistin für Kinder- und Jugendhilfe. Also die hat dann so genannte Fachgruppen, also regelmäßig mit bestimmten Themen. Letztes Jahr war ganz intensiv ähm die Ausgestaltung von § 34 war ein Thema. Aber die setzen sich dann selber wieder ein Thema, die wollen diesen Fachaustausch haben. Des heißt die treffen sich zu Fachgruppen, stationäre und teilstationäre Einrichtungen, Kita-Träger und sonst was. Also des sind Leitungen von Einrichtungen, eher Geschäftsführungsebene, keine Mitarbeiter. Und da macht die spezielle Angebote, Einzelberatung gibt's nur, in Fragen Organisation. Also all diese vereinsrechtlichen Dinge äh, ne inhaltliche Beratung findet von unserer Seite aus in dem Sinn vom Verband her nicht statt. Es gibt nur dieses Arbeitsgruppen, da wird fachlich inhaltlich diskutiert, wie gesagt, des läuft hier in Oberbayern sehr gut, in Mittelfranken auch noch, weil da haben wir auch eine Fachberaterin speziell für Kinder- und Jugendhilfe. IN den andern Bezirken ist des schwieriger, weil die machen keine Fachgruppen ähm...weil die personell einfach so dünn besetzt sind, des sind so kleine Bezirksverbände, die können des nicht machen. Die wenden sich dann an die Landesebene, wenn's nicht weitergeht irgendwie, wenn's Einzelberatung gibt. Und ich hab angefangen, des gabs gar nicht vorher, dass ich viele Arbeitstagungen, Fachveranstaltungen zu landesweit relevanten Themen mach. Und da lad ich natürlich die Mitgliedsorganisationen ein, also aufgeteilt nach Nord-Süd-Schiene. Also dieses Jahr hab ich

Anhang

Interview Dachverband

des sehr intensiv durchgezogen, weil sich des bewährt. Da ist ihnen mehr gedient, als mit allen anderm.

I: Was haben sie für einen Eindruck, was sich in den Einrichtungen, bei den Trägern was sich da von QE erwartet wird?

DV: (lange Pause) Also ich denk, des eine ist sicherlich ein Stück Öffentlichkeitsarbeit, dass man auch äh dann wird der Konkurrenzdruck sehr stark werden. Also ich denk, dass da auch ne (lange Pause) Kann man auch schon beobachten, dass da qualitativ sehr gute Einrichtungen vom Jugendamt mehr belegt werden, als wie Einrichtungen, die da nicht so top sind. Also des hat schon was mit Konkurrenz zu tun, die wollen sich schon gut darstellen. Ja und des andere ist sicherlich auch Effektivität im fachlichen...und Effizienz im betriebswirtschaftlichen. (lange Pause) Aber da geht's dann wirklich um die Strukturen. Also...äh...da sind wir wieder bei der Strukturqualität. (lange Pause)

I: Wie würden sie die Auswirkungen von QE beschreiben?

DV: (lange Pause) Ja, effektiver werden die Einrichtungen. Also die Erwartungen bestätigen sich schon, doch, würd ich schon sagen. Also wenn ich mir so Einrichtungen vorüberziehen lasse, die ich beraten hab, dann hat des schon...(kurze Paus) Dann hat des schon Veränderungen gegeben, die positiv waren. Also des eine, des war des Aufschnaufen, dass da jetzt mal schön alles beinander ist und nicht mehr 3000 Zettelchen und da was und da. Also so mit der Zeit, wie sich des entwickelt hatte, des ist immer so des eine, wo sie ganz froh sind. Weil ich geh also wirklich hin bis zur Ablage im PC, die ich einrichte. Aber wie gesagt, des ist so von der Struktur her, ist des oft eine Erleichterung, die sich dann auch relativ lange hält. Also inhaltlich geht's bei der Diskussion um die Prozessstandards voran. Also in manchen Einrichtungen haben wir Personen, die hoch spezialisiert sind. Also die, ich denk zum Beispiel an die Kollegin, also die beim Verband binationaler Familien und Partnerschaften, die betreut da den begleiteten Umgang und die ist...die ist also mehrsprachig und die ist zum Beispiel hoch spezialisiert auf Anzeichen zur Kindesentführung. Und auch in der Arbeit mit Frauen, die Angst haben, dass des Kind ins Ausland entführt wird. Also äh...und des sind solche Spezialisten, die brauchen des nicht mehr. Die setzen sich dann auf anderen Ebenen fachlich auseinander, weil die finden nur noch auf Bundesebene äh Menschen, mit denen sich über ihre Arbeit reden können, sich austauschen können. Da gibt's nur eine handvoll, die des beherrschen und da überhaupt dran sind.

I: Wie würden sie die Auswirkungen, dass QE in den Einrichtungen gemacht wird, auf ihre Arbeit hier im Verband?

DV: Des könnt ich so gar nicht sagen, hab ich mir noch gar nicht überlegt. Ich glaub ich kann die Frage deshalb nicht beantworten, da ich vorhin die Fort- und Weiterbildungen geleitet hab, hab ich ja nichts anders gemacht, die Einrichtungen da hinzupushen, also so die Vorreiterrolle hatte ich da. Von daher seh ich eigentlich eher, dass von meiner Qualität was ausstrahlt auf die Einrichtungen, also umgekehrt. (kurze Pause)

I: Und wie beurteilen und nutzen sie denn die Bücher und Fortbildungen zu dem Thema Qualität?

DV: Also wenn man beim Hugendubel reingeht, dann steht des kilometerweise da. (kurze Pause) Ich würd sagen, des meiste was so publiziert worden ist, ist Schrott. Es gibt immer Menschen, die des verstehen, was zusammen zu pinseln, Bücher zu verkaufen und Geld damit zu verdienen. Es gibt relativ wenige Sachen für soziale Einrichtungen, die ich so richtig gut empfehlen konnte. Und äh...also erstens Mal, Qualität in der sozialen Arbeit ist eben nicht desselbe wie in einem Wirtschaftsbetrieb. Da muss man andere Dinge finden, an denen man die Qualität messen kann. Und da geht kaum, kaum einer dieser Bücher kaum drauf ein. Also des ist genauso wie in der Fortbildung, sie können nur Referenten einsetzen, die selber auch in der sozialen Arbeit beheimatet sind. Also ein Betriebswirtschaftler von Siemens nützt mir gar nichts, der kapiert unsere Welt nicht, der versteht die Probleme nicht. Die Leute brauchen einfach Beispiele aus den eigenen Fachbereichen. Also die kriegen diesen Transfer nicht hin.

Anhang

Interview Dachverband

Also es gibt ja solche, die beides haben, BWL und Pädagogik, des sind dann so die idealen Leute als Referenten.

I: Und wie waren die Nachfragen nach diesen Fortbildungen?

DV: Zwischen Mitte 90 und 2000 waren die am höchsten, und dann hat sich des ... (kurze Pause) Dann ist es immer weniger geworden. Und jetzt ist des, also hier bei uns – also des sind andere Themen wichtiger. Also bei Fortbildungen überhaupt, des war ja auch, warum wir hier die Fortbildungen aufgegeben haben, weil einfach die... Ich kanns nicht genau sagen, woran des liegt. Aber die Leute gehen nicht mehr in die Fortbildung, die gehen aber auch nicht woanders hin. Also des, des hat schon Auswirkungen diese, diese Arbeitsbedingungen. Dass sie nicht mehr so viel Zeit haben, die kommen noch in Fortbildungen wie Arbeitsrecht, alles was mit Recht zu tun hat, also jetzt zu Hartz IV zum Beispiel, des waren unendlich viele Veranstaltungen. Die Erzieherin kommen zu allem, was so mit Bildungs- und Erziehungsplan zu tun hat, da sind die gierig hinterher, also des läuft. (kurze Pause) Wobei des ja auch was mit Qualität zu tun hat, also im Grunde genommen ist des seltsam, weil ich hatte schon Sorge, dass sie zu den Fachthemen gar nicht mehr kommen. Des war wirklich mal eine Zeit, wo nur noch Management boomte und die Fachfortbildungen danieder lagen. Und jetzt hab ich so des Gefühl, dass der Zulauf zu Fachfortbildungen wieder eher zunimmt. (kurze Pause) Zugunsten einer Abnahme von Management.

I: Und ist des Managementthema nicht mehr in genug oder nicht mehr aktuell genug oder...

DV: In den Jugendhilfeeinrichtungen denk ich entweder sie können des inzwischen...oder sie sind eingegangen oder werden eingehen. Von ganz großen Einrichtungen gehen die dann auch, also ich hatte immer hier so eine schmale Managementreihe, weil ich gesagt hab, wir brauchen auch ein Angebot für kleine Einrichtungen, es können sich nicht alle noch längere Kurse leisten. Also wir brauchen was für die Kleinen. (kurze Pause) Ich denk am ehesten und die waren wirklich brechend voll, da war ein Kurs nach dem andern. Die...jetzt wie gesagt ist die Nachfrage gegen Null. Wo ich eher noch einen Bedarf sehe äh, die KITA-Leiterinnen. Also die müssen wir da noch auffordern, aber des machen wir auch. Krieg ich schon hin. Des machen wir dann aber so ein bisschen, also die muss man anders kriegen. Wir haben ja selber des Interesse, dass die Organisationen des Verbandes eine hohe Qualität haben. Ich mach jetzt mehr so Arbeitstagungen, wo ich dann ein Stückweit Fortbildungen verstecke. Ähm...des ist zwar immer finanziell dann ein bisschen schwierig, weil Fortbildung kostet ja normalerweise Geld, aber wir haben jetzt drei Arbeitstagungen zum Bildungsplan gemacht, die nix kosten. Also da musste nichts bezahlt werden. Wir haben des hier innerhalb unserer Arbeitszeit gemacht und...es...wurde wahnsinnig viel gelernt. Die haben bei uns überhaupt erst die, die Intention dieses Bildungsplans verstanden.

I: Gibt's denn auf der Landesebene auch Elemente von QM oder QE?

DV: (lange Pause) Des stand mal zur Diskussion. (lange Pause) Aber wie überall, äh...fallen solche Sachen hinten runter, wenn äh...Geldsorgen da sind. Und der Verband hier stand ja in einer ziemlich dicken Krise und...ähm...und unser neuer Chef, der ist eben auch erst seit zwei Jahren da, der setzt eben auch auf Ergebnisqualität, weil er sagt, was nützt und die ganze Strukturqualität, schauen wir, dass alles einigermaßen funktioniert, entscheidend ist die Ergebnisqualität. Und insofern...wird des hier gar kein großer Zirkus gemacht. Des wird hier eher...bei der...also bei der sehr, sehr hohen Fachlichkeit, alles andere interessiert ihn nicht so. (kurze Pause) Also man könnt hier sicher einiges effektiver oder effizienter im Organisationsablauf machen, aber...aber es ist, es klappt schon ganz gut im Großen und Ganzen. Es ist nicht so, dass man jetzt sagt, wir haben niedrige Qualität, da müsste sich unbedingt was ändern. Ne.

I: Wie viel Mitarbeiter hat der Landesverband?

DV: Also des sind sehr viele, aber des sind die eigenen Einrichtungen, wir haben sehr viele eigene Einrichtungen. Also insgesamt hat der Landesverband schon so 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber die meisten sind in den eigenen Einrichtungen. Des Herzstück ist ja hier

Anhang

Interview Dachverband

die Sozialpolitik und in dem Bereich sind des ungefähr 40. (kurze Pause) Also des sind ein paar mehr Köpfe...(lange Pause) Des sind keine 40 Stellen, nur Personen, es sind weniger Stellen, weil nicht alle Vollzeit arbeiten.

I: Wie sieht denn die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Seite beschreiben, wenn's um QE geht?

DV: Also was ich so mitkriege, also ich hab zu den Mitgliedsorganisationen da zu wenig Kontakte, ich weiß, dass die immer wieder mit dem Jugendamt Sitzungen haben. Und dass auch hier, also des Münchner Jugendamt, sicherlich schon auch Qualität Also es ist, ich denk schon, dass man sagen kann, dass die Qualität den Bach runtergehen wird, die werden die Standards nicht halten können, weil die äh...Entgelte einfach nicht mehr reichen. Und so Dinge, was Besonderes mit den Kindern und Jugendlichen, des Personal dafür, wenn des alles wegfällt – also des ist auch ein Stück Qualität. Also hier in München ist die Situation schon so, dass die Fahrtkosten zu Sportvereinen oder so nicht mehr auszahlen können. Und des ist eigentlich eine Katastrophe. Und da wird viel fachliche Qualität verloren gehen. Also man wird's nicht gleich merken, aber in zwei, drei Jahren wird des spürbar sein.

I: Also die QE- Diskussion ist eigentlich überlagert von der Kosteneinsparung.

DV: Ja, komplett und ich halte sie langsam für eine Alibidiskussion, des hat mit Qualität nichts mehr zu tun. Und des wird ihnen jede Mitgliedsorganisation von uns bestätigen.

I: Und was spielt QE für eine Rolle in der Entgeltverhandlung?

DV: Papier ist geduldig. (lange Pause) Es kommt ja viel aus der Pflege, die hat ja des so voran getrieben. Also ich halte des wirklich für eine Farce inzwischen. Also des füllt man aus, gibt's ab und dann...spielt des doch keine Rolle. Sie müssen des schon ausfüllen, aber sie können des nicht halten, des wird nicht mehr haltbar sein. Also die Diskussion im Moment, die Standards werden nicht gehalten werden können, wenn die Entgelte noch weiter runter gefahren werden. Also, was natürlich Mitgliedsorganisationen machen äh des ist ne, wenn sie besondere Projekte oder so haben, dass sie sich Sponsoren suchen, Stiftungen suchen, aber da kriegen sie halt immer nur Geld für ein bestimmtes Projekt, sie kriegen die Laufkosten nicht finanziert. Und wie gesagt, wir haben in stationären Einrichtungen, waren wir schon mal bei sechs Kindern, jetzt sind wir wieder bei acht und es sollen wieder neun werden. Bei gleichem Personalstand. Des kann nicht Qualität verbessern (lacht). Da kann ich viele Handbücher schreiben, die helfen da nicht. Weil die Leute können sich nicht zerreißen und die, die überhaupt noch in stationäre Einrichtungen kommen, die Kinder äh...also die sind wirklich nicht des Zuckerschlecken. (lange Pause)

I: Wer übernimmt denn im Moment welche Aufgaben für QE im sozialen Bereich, in den Einrichtungen, im Umfeld der Einrichtungen, wer hat welche Verantwortung?

DV: Also wenn jemand anschiebt dann am ehesten die Einrichtung, die, die ja Einrichtungsleitungen selber. (lange Pause) Die selber ja aus eigenem Ehrgeiz raus dran interessiert sind, dass sie eine gute Einrichtung haben, soweit des überhaupt machbar ist. Also die denk ich, die Leitungen sind da hinterher.

I: Und welche Rolle spielen die Eltern und Kinder?

DV: (lange Pause) Zu wenig. Also böse ausgedrückt würd ich sagen, gar keine. Die Ansätze, die da sind, in stationären Einrichtung, aber des ist auch ein Zeitproblem, dass die mit den Eltern kaum noch zusammenarbeiten, wobei des dann auch oft Kinder sind, wo man sich sagt, sollen die überhaupt noch zurück, will man die überhaupt noch zurückführen, wo auch die Eltern nicht viel Interesse haben. Also des muss man gestaffelt sehen. Äh... in einer Kita, in den Elterninitiativen, da denk ich sind die Eltern hoch interessiert und nach dran und in stationären Jugendhilfeeinrichtungen, da sind die ganz weit weg. Und die Position von den Jugendlichen ist bei uns, also eine echte Partizipation von Jugendlichen, also ein...mit entscheiden dürfen, des gibt des überhaupt nicht. Durch des Landesjugendamt ist da eine Stichprobe gemacht worden, also des haben wir hier nicht, so Beteiligungsstandards. Die sagen zwar immer, die Jugendlichen haben Mitspracherecht, aber des...also es geht nicht darum, ob ich heut...Nudeln oder Reis haben will. Der...der...die Intention und des

Anhang
Interview Dachverband

260 Instrument Partizipation ist noch gar nicht wirklich durchdacht, verinnerlich, verstanden
261 worden. Also auch bei der QE. (kurze Pause) Also zum Beispiel es gibt nirgendwo, dass die
262 Jugendlichen bei einer Personaleinstellung mitentscheiden dürfen. Des wäre eine echte
263 Partizipation. Des passiert nur in Elterninitiativen, da reden Eltern mit bei Einstellungen. Also
264 da fehlt's sonst auch an einer echten Elternbeteiligung.

265 ***I: Denken sie, die Eltern und Kinder profitieren von QE?***

266 DV: (lange Pause) Also wenn man mal richtig gute Messungs- und Ergebnisqualität hätten
267 und da äh...mehr Zustände brächten, dann würden sie profitieren. Ein Handbuch, da haben sie
268 nix. Sie merken schon, ich bin nicht so der Fan, ich schau das sehr kritisch an (lacht).

269 ***I: Und welche Rolle hat der Dachverband in dieser QE in der Kinder- und Jugendhilfe?***

270 DV: (lange Pause) Also auf Landesebene schau ich halt, dass...(lange Pause) Wenn ich
271 irgendwo ähm...Also ich selber versuch halt Fachtagungen, geh auf Kongresse und sonst was,
272 also ob was Interessantes dabei ist, was eben auch zur Qualitätsverbesserung beitragen kann.
273 Dann versuch ich das eben über das Instrument einer Arbeitstagung oder
274 Informationsveranstaltung oder wie auch immer, hier wieder einzubinden. Also das
275 multiplizieren von Wissen. Es gibt ja kein Ende von Qualität, also wir können ja nicht sagen
276 äh...irgendwann einmal ist das zu Ende und dann haben wir diesen Stand erreicht, das ist ja
277 ein fortlaufender Prozess. Und ich denk eher, dass es wichtig ist, wirklich innovativ am Ball
278 zu bleiben, was ist der Zeitgeist. Und dann natürlich, dass man ehrlich sagen kann, das
279 können wir nicht mehr leisten, weil das nicht mehr finanziert wird und dann geht's auch nicht.
280 Also nicht immer Decke drüber und so nach dem Motto, irgendwie schaffen wir das noch, da
281 halte ich nichts davon. Sondern auch mal eingestehen, was nicht mehr leistbar ist. Also dass
282 man auch zeigt, was nicht gemacht wurde, das ist bei uns eben auch so, dass man das mal
283 deutlich macht. Weil sonst schaut das immer alles so supertoll aus und dann ist das gar nicht
284 so supertoll. Ähm...ja. Also Qualität hat auch was damit zu tun, dass man ehrlicher werden
285 muss. Also man muss das jetzt auch mal darstellen, was nicht mehr geht.

286 ***I: Welche Voraussetzungen, welche Rahmenbedingungen braucht eine gute QE im sozialen***
287 ***Bereich?***

288 DV: (lange Pause) Das eine ist glaube ich, dass, dass auch Ausbildung immer wieder in
289 kürzeren Abständen reformiert werden muss. Also wenn ich mir die Erzieherinnen
290 Ausbildung anschau, und wir haben ja in der Jugendhilfe auch sehr viele Erzieherinnen und
291 wenn ich mir die letzte Änderung der Fachakademien, die in diesem Jahr stattgefunden hat in
292 der Schulordnung ankucke, dann bin ich immer noch nicht sehr viel weiter als wie Mitte der
293 70er Jahre oder Ende der 70er Jahre. Und das ist eine Rahmenbedingungen, die wir hier von
294 Trägerseite her nicht steuern können. Fortbildung kann nicht alles richten. Also wir sind drauf
295 angewiesen, Personal zu bekommen, dass so ausgebildet ist, wie wir das in diesen...ja,
296 Strukturen, in diesem Rahmen, so wie das jetzt ist, aber in diesen gesellschaftlichen
297 Bedingungen brauchen. Also auch Managementthemen sollten da besprochen werden, ja.
298 (lange Pause) Also eigentlich würd ich eher für einen Aufbaustudiengang, also beim
299 Management haben wir das zum Teil, also das find ich eigentlich besser, als wie in der
300 grundständigen Ausbildung. Und zwar deshalb, weil ich muss mein Handwerkszeug schon
301 mal ausbilden, bevor ich eine Leitungsfunktion übernehme. Also etliche Jahre
302 Berufserfahrung sind da nicht schädlich für die Leitung. Und so was sollte auch für
303 Erzieherinnen möglich sein, also in Hannover oder Berlin gibt es das schon, da einen
304 Bachelor zu machen. Also jeder Leiterin, die da gestandener ist, die tut sich leichter. Und
305 deswegen in der grundständigen Ausbildung, da sind die einfach noch zu jung auch, die
306 Erzieherin.

307 ***I: Wie sollte sich denn die Zusammenarbeit zur öffentlichen Seite, zu den freien Trägern***
308 ***für QE ändern?***

309 DV: (lange Pause) Ne, also ich denk so, was Zusammenarbeit, Kooperation, Vernetzung, läuft
310 das ganz gut. (kurze Pause) Also...mit einigen Dingen, also es gibt die Fortbildungen, also
311 das ist eng verbunden mit dem Arbeitsfeld. Wir haben zum Beispiel hier in Bayern einen

Anhang

Interview Dachverband

verbändeübergreifenden Arbeitskreis Fortbildungen für Kindertageseinrichtungen. Den gibt's schon seit 1991. Und...wir haben die Qualitäten in den Einrichtungen vorangetrieben. Und wir haben Kampagnen miteinander gemacht, sind dabei und des geht nur über diesen Verbund. Und da schaut jeder, wenn ich des woanders erzähl auf der Bundesebene, die können des gar nicht fassen, dass wir alle zusammen auch gemeinsam Fortbildungen anbieten, ausschreiben, gegenseitig Referenten.... Und des also des hat denk ich äh...in den letzten ja 13 Jahre sind des jetzt, hat des einen riesen Ruck in Richtung Qualität in Kitas gegeben. Des wär ohne diese Zusammenarbeit als Vernetzung, kann ich zwar nicht beweisen, geht ja nie, aber ich glaub nicht, dass wir äh so ein Ruck durch Bayern gegeben hätte. Also da ist eben auch die öffentliche Seite mit dabei. Also die Federführung äh hat des Institut für Frühpädagogik, von der LH München für die Krippen, vom pädagogischen Institut, ein Vertreter der Fachakademien und dann die Fortbildungsanbieter der Wohlfahrtsverbände und die Vertreterin der Bayerischen Verwaltungsschule für die Gemeindeeinrichtungen. (lange Pause) Also ich denk, des ist die beste Vernetzung, die wir wo haben, wos um Qualität geht. Weil da geht es tatsächlich um die Qualität der Fortbildung und Fortbildung verbessert die Qualität in den Einrichtungen. So eine enge Vernetzung haben wir mit anderen... Angebotstypen nicht, nicht in dieser Intensität. Aber ich...tät des begrüßen, weil ich sehe an diesem einen Beispiel, was da bewirkt worden ist. Und was es bewirken kann. Aber ich denke, dass die Einrichtungen, des sind ja inzwischen keine Neulinge mehr, die kennen sich untereinander. Also ich weiß, das letztes Jahr gings auch immer wieder um den Slogan „Umbau statt Ausbau“ und des äh Stadtjugendamt hat die Einrichtungen teilweise ganz schön über den Tisch gezogen und äh dann gings also um, um die Konferenz mit den stationären Einrichtungen und die waren dann schon so vorbereitet, die haben sich von mir coachen lassen vorher und haben sich da zusammengeschlossen, egal von welchem Dachverband und haben mich da engagiert um sich für dieses Gespräch coachen zu lassen um sich da nicht über den Tisch ziehen zu lassen. Also unter den freien gemeinnützigen Trägern äh da...die sind gut vernetzt. Und regional kennen die natürlich auch die öffentlichen, die sind alle schon lange im Topf. Also man merkt, dass da vor 30 Jahren da Strukturen begonnen haben zu wachsen und man trifft sich auf Tagungen beim Landesjugendamt und dort...also man trifft sich ja. Also ich weiß nicht, wie des wird, ich denk, wir kriegen jetzt dann irgendwann so einen Generationswechsel, der wird in den nächsten Jahren ja verstärkt werden, alles was so in den 60er und 70er Jahren ausgebildet worden ist oder aufgebaut hat jetzt langsam in Ruhestand geht. Also wie sich des auswirkt, ob die Nächsten schon so rangezogen sind, dass die dann auch schon wieder so lange da sind, dass sie sich bereits wieder kennen...ja, muss man sehen.

I: Wie sollte sich denn die Aufgabenverteilung verändern für QE, muss jemand mehr Verantwortung übernehmen oder...?

DV: Ne, des müssen die Einrichtungen schon selber machen. Des müssen die selber machen.

I: Welche Organisationsstruktur braucht eine Einrichtung, damit QE in ihre erfolgreich sein kann?

DV: Also wir haben hier eigentlich schon jede Organisationsform ausprobiert nach Lehrbuch. (kurze Pause) Es gibt, ich hab viele Organisationen hinsichtlich ihrer Struktur beraten, und ich hab festgestellt, es ist völlig egal, welche Struktur sie haben, es liegt an den Menschen ob des klappt oder nicht. Ich habe völlig chaotische Systeme erlebt, die haben hervorragend funktioniert, weil sich die Leut untereinander gut verstehen. Und ich hab streng hierarchisierte Organisationen erlebt, strukturierte Organisationen erlebt, die überhaupt nicht funktioniert haben, weil sich die Menschen trotzdem anders verhalten haben. Des heißt, sie können, sie können es mit Struktur nicht richten. Es gibt keine Ideale, die Menschen müssen für sich selbst des Richtige finden. Hat auch nichts mit Größe zu tun, es hängt an den Menschen.

I: Also eine Struktur muss zu den Mitarbeitern und zu deren Fachlichkeit passen.

DV: Genau und nicht umgekehrt. Und auch zum Aufgabenbereich.

I: Was denken sie denn, was sich die andern Akteure wünschen würden für QE, in den Einrichtungen, des Jugendamt?

Anhang

Interview Dachverband

364 DV: Ich weiß nicht, ob des Jugendamt...(lange Pause) Ich denk des Jugendamt macht, macht
365 sein Geschäft ähnlich wie wir, die versuchen...Innovation voranzutreiben. Aber bei den freien
366 Trägern haben sie da keine Handhabe, da müssen des die Spitzenverbände machen. Da
367 können sie wiederum für die eigenen Einrichtungen äh Einrichtungen der öffentlichen Hand
368 ähm...was machen. (lange Pause) Ich denk, des Jugendamt kann eigentlich zufrieden sein,
369 Ausreißer gibt's immer irgendwo. Aber...die haben ja die Belegungsmacht und damit können
370 die des steuern. Aber ich halte die Fachlichkeit für hoch genug in den Einrichtungen, dass die
371 wissen, was die brauchen. Die brauchen kein Jugendamt, des ihnen des sagt. Und die
372 Mitarbeiter, die halten zam in den Einrichtungen. Also die Angst vor Arbeitslosigkeit wird ja
373 auch immer größer und die werden sich massiv anstrengen.

374 ***I: Was sind für sie Merkmale von einer guten QE? Was gehört da dazu?***

375 DV: Also ein gutes Instrument ist, wenn ich in die Einrichtungen gehe um zu überprüfen, wie
376 die Qualität ist, also Strukturqualität. (lange Pause) Wenn des in Ordnung ist, dann kann ich
377 davon ausgehen, dass der Rest auch in Ordnung ist oder keine Kippe am Boden, also so
378 wirklich in Richtung Sauberkeit. Und wenn da drauf geachtet wird, dann kann man schon
379 davon ausgehen, dass der Rest – also wie Lebensmittelkontrolleur, der schaut als erstes die
380 Schneebesen an, also wenn die sauber sind, dann weiß er, ob der Rest auch geputzt ist. Und
381 bei den fachlichen Sachen würd ich mir die Beobachtungsbögen anschauen. Was beobachtet
382 wird und dann seh ich sofort- und wenn sie keine haben würd ich sagen, da würde ich dann
383 sehr ernst nachfragen. Auch wie Elterngespräche aufgezeichnet werden, die Dokumentation.
384 Ja, ok.